نظريات التنظيم والإدارة

عبد الغفور يونس

استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال
كلية التجارة ـ جامعة الاسكندرية

٢٠٠٦

المكتب العربي الحديث
الاسكندرية
ت ٤٨٦٦٤٨٩



لمسة وفاء وتكريم وتقدير
بقلم الدكتور عبد الرحمن محمد العيسوى
أستاذ علم النفس بكلية الآداب
بجامعة الاسكندرية

إن اعظم مايكرم به المرء هو بقاء خلاصة فكرة وجهده وعمله ونضاله وكفاحه ، أن تبقى هذه الجهود الخالدة على مر الأجيال بعد رحيل الانسان الى الملكوت الأعلى بحيث يظل يعيش معنا بفكره وجهده وعطائه وروحه وفلسفته وتبقى هذه الافكار تتداولها الأجيال جيل بعد جيل وتستفيد من ثمارها الطيبة وفى ذلك قمة العرفان والتقدير من ناحية والتواصل العلمي بين الأجيال من ناحية أخرى .

فمنذ سنوات عديدة قام المغفور له الراحل العظيم الأستاذ الدكتور عبد الغفور يونس بوضع العديد من المؤلفات العلمية الرائدة ومن أبرزها مايلى : ـ

أ ـ التنظيم الصناعى وادارة الإنتاج .

ب ـ نظريات التنظيم والإدارة .

جـ ـ دراسات فى الإدارة العامة .

وكان شيخ الناشرين العرب ورائدهم الأستاذ الراحل الكبير الحاج أحمد يحيى صاحب ومدير عام المكتب المصرى الحديث كان قد قام بعبء نشرها وخروجها الى حيز النور وبذل فيها مابذله من جهد ومال وطاقة وعرق فى سبيل نشرها وتوزيعها فجاءت فى ثوب جميل اثرى المكتبة العربية فى مجال الإدارة .

ومنذ شهور قلائل لحق الحاج أحمد يحيى رحمه الله بالأستاذ الكبير الدكتور عبد الغفور يونس أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة الاسكندرية الأسبق رحل عن عالمنا وانتقل إلى جوار ربه ... وهنا تحركت المشاعر الأخوية والانسانية الفياضة والجياشة فى نفس الأستاذ الحاج محمد على يحيى صاحب ومدير عام المكتب العربى الحديث للطباعة والنشر بالاسكندرية وشقيق الحاج أحمد يحيى تحركت مشاعره النبيلة وأراد أن يخلد ذكرى الراحلين العظيمين : شقيقه الحاج أحمد يحيى وأستاذه الدكتور عبد الغفور يونس . أراد أن يخلد ذكراهما على مر العصور والدهور باعادة طبع ونشر هذه المؤلفات القيمة واعادة الروح اليها وتحقيق الفائدة منها فطلب من تحرير هذه المقدمة المتواضعة فلاقت الفكرة عندى استحسانا وقبولاً لأن الراحلين أحدهما صديق صدوق لى وهو الحاج أحمد يحيى الذى تربطى به صلة الود

والصداقة منذ أكثر من ثلاثين عاما والراحل العظيم الأستاذ الدكتور عبد الغفور يونس بمثابة أستاذى وهو من أساتذة الجيل العظماء الذين تركوا بصمات طيبة فى عالم الإدارة وفنونها ، فرحبت بالفكرة وطالعت المؤلفات هذه وتعلمت منها الكثير واستفدت منها كما يستفيد منها كل من يطالعها ولأننى أؤمن قولاً وفعلاً بقيمة الوفاء والعرفان وأرى أنها قيم أصيلة ونبيلة وأنها للأسف الشديد ، قد توارت وتراجعت فى أيامنا هذه فلقد عز فيها الوفاء وندر ولذلك أوجه التحية لصانع الوفاء فى يوم الوفاء ... تحية للحاج محمد على يحيى العربى لقيامه بهذا العمل الأخلاقى والعلمى العظيم .

والى جانب هذا المعنى الأخلاقى والمثالى البديع فى التكريم والتخليد ، فان الفكرة لاقت قبولاً لدى نظرا لما يوجد من أواصر الصلة بين علم النفس وعلم الإدارة ولأن الإدارة فى جوهرها نشاط انسانى أو سلوك انسانى يتأثر به كل انسان على وجه الأرض بل يمارسه على غيره أو على نفسه حين يحسن ادارة شئون حياته .

الصلة الوثيقة بين الادارة الحديثة وعلم النفس :

لقد أصبحت الإدارة الحديثة علماً له أصوله وقواعده ومبادئه ، واذا كان الأمر كذلك فان الادارة الحديثة بوصفها علماً لابد وأن تستفيد من غيرها من العلوم ، وخاصة ذلك النمط الحديث بين الادارة الذى يطلق عليه اصطلاحاً «الادارة العلمية» وعلم النفس من العلوم التى تضع منجزاتها ومبادئها ومكتشفاتها وأصولها وقواعدها وتقنياتها فى خدمة رجل الإدارة ذلك لأن الإدارة إن هى إلا سلوك ، وعلم النفس الحديث هو علم دراسة السلوك ، ورجل الإدارة يتعامل مع بشر وهو يمثلون الموضوع الرئيسى لدراسة علم النفس ولذلك لم يكن غريبا أن يهتم علماء النفس بدراسة السلوك الإدارى لمعرفة أسبابه ودوافعه والعوامل المؤثرة فيه والسمات المميزة لشخصية المدير الكفء .

علم النفس يدرس السلوك الإدارى ويضع النظريات التى تفسره وتضبطه وترشده ويجرى علماء النفس العديد من التجارب الميدانية على السلوك الإدارى ومن ذلك تلك الدراسة المتواضعة التى قام بها كاتب هذه السطور حول «المشكلات الإدارية فى مصر» والتى تضمنها كتابة «سيكولوجية الإدارة» ويتصل السلوك الإدارى بظاهرة القيادة وهى من الموضوعات الرئيسية التى يهتم بدراستها علم النفس الحديث «طالع مشكور كتاب دراسات فى علم النفس الاجتماعى للكاتب» حيث يدرس سيكولوجية القيادة والقادة ويتعرف على وظائف القيادة وأنواعها وتأثير كل منها على سلوك الجماعة

وعلى انتاجها وعلى علاقاتهم بالقائد وعلاقاتهم فيما بينهم وعلى مقدار انتاجها . ويضع علم النفس النظريات التى تفسر نشأة القيادة وتولى أفراد بعينهم مهام القيادة مع محاولات تطويرها وتحديثها وجعلها أكثر انسانية وأكثر ديمقراطية وجعلها فى ذات الوقت ، اكثر فاعلية وتأثيراً فى سلوك الاتباع واتجاهاتهم وافطارهم وعقائدهم وشعورهم وميولهم .

ولقد كان الراحل العظيم الدكتور عبد الغفور يونس يسعى لوضع عدد من المبادىء العامة التى تحكم السلوك الإجرامى والتى تصلح للتطبيق فى جميع المؤسسات على اختلافها . وكان رحمه الله واسع الأفق العلمى ، فكان يرى أن الإدارة الحديثة عليها أن تستفيد من كافة العلوم الأخرى ومن ذلك علم الأجناس والاقتصاد والسياسة والرياضيات وهى ولاشك تستفيد من علوم الطب وخاصة الطب الوقائى ومن علم النفس والاجتماع والتربية وكان يرى أن التعاون بين علم الإدارة والعلوم الأخرى يجب أن يزداد توثيقا .

اتساع افاق الإدارة فى فكر الراحل الكبير :

وينصب موضوع دراسة علم الإدارة على «الناس» داخل هدف يحوطه التنظيم ولعمل داخل تنظيم اكبر وهو المجتمع . ولعلم الإدارة وتطبيقاته دور فى شتى جوانب الحياة العصرية حيث يمارس فى المدارس والجامعات والمستشفيات والشركات والمصانع والمؤسسات وفى القوات المسلحة وأجهزة الأمن وفى المجال الزراعى السياحى والاعلامي ويهتم علم الادارة الحديث بدراسة مشكلة خطيرة أصبحت تهدد حياة الانسان بالخطر الأدهى مشكلة تلوث البيئة العامة ، وبيئة العمل بنوع خاص . وكلم احتاج المجتمع الحديث ، فى بلادنا ، الى اقامة المشروعات التنموية كى يسابق الزمن فى تقدمه زادت الحاجة إلى اتقان فنون الادارة ومهاراها . ولقد كان الراحل العظيم الدكتور عبد الغفور يونس يدعو للقيام بالبحوث العلمية فى مجال علم الإدارة لتطويره وترسيخ قواعده ووضع مبادئه التى تهدى من يعملون فى الحقل الإدارى .

كما كان يدعو ـ رحمه الله ـ الى استنادة رجال الإدارة من منجزات العلوم الأخرى . وهو الرأي الذى متحمس له كاتب هذه السطور ، ومن أجل ذلك قام العبد الفقير بوضع كثير من المبادىء والدراسات النفسية فى خدمة رجال الإدارة ، فوضع كتاب سيكولوجية الإدارة وكتاب الكفاءة الإدارية وكتاب علم النفس الإدارى .

الإدارة العلمية :

– لقد كان الراحل العظيم ثومن بدور علم النفس ومنجزاته فى مجال الإدارة الحديثة أو مايعرف باسم «الإدارة العلمية» ولذلك اهتم فى مؤلفاته باستعراض اراء المدرسة السلوكية فى مجال التنظيم والإدارة ، وهى واحدة من أشهر مدارس علم النفس الحديث .

وكان – رحمه الله – يدرك بحسه العلمى المرهف أهمية زيادة الإنتاج كماً وتحسين جودته كيفاً فاهتم بدراسة ادارة الإنتاج باعتبار الإنتاج عصب النشاط الصناعى وتطوره .

وهي الفكرة التى يدعو اليها الرئيس / حسنى مبارك ، حيث يدعو دعوة مباركة وملخصة لزيادة الإنتاج وتحسين جودته ادراكا واعيا منه لأهمية الإنتاج ، وأنه لاتطور ولارقى الا بزيادة الانتاج ، فهو السبيل لتحقيق الاكتفاء الذاتى ، وتوفير فائض للتصدير لتحسين ميزان المدفوعات والقضاء على المديونية وبالتالى التبعية الاقتصادية . الإنتاج سبيل للتحرير .

من الأهمية بمكان أن نسير على هدى الراحل الكبير ، ونهتم بدراسة جميع العوامل التى تسهم فى زيادة الانتاج . ومن المنظور السيكولوجي والعلمى سوف نجد أن هذه العوامل يمكن ايجازها فيما يلى : –

العوامل المؤثرة فى عملية الإنتاج :

١ – عمليات تحليل الأعمال الى أجزائها الأولى .
٢ – دراسات الحركة والزمن فى أداء الأعمال .
٣ – دراسات الهندسة البشرية وتصميم الآلات وفقا للقدرات البشرية .
٤ – درجة الحرارة والبرودة والرطوبة فى جو أو محيط العمل .
٥ – مقدار الضوضاء فى مقر العمل أى التلوث السمعى .
٦ – مقدار التهوية المناسبة وتجديد الهواء الصحى .
٧ – مقدار الاضاءة المناسبة وحماية العمال من الظلمه .
٨ – تكيف العامل مع مهنته .
٩ – عدد ساعات العمل .
١٠ – فترات الراحة .
١١ – طبيعة العمل .

١٢ ـ نظام الأجور والحوافز والمكافآت .
١٣ ـ تقدير قيمة العمل والحكم عليه حكماً عادلاً .
١٤ ـ حوادث العمل واصابات ونشاط الأمن الصناعى .
١٥ ـ التدريب المهنى والتأهيل المهنى والاختيار المهنى والتوجه المهنى .
١٦ ـ تمتع العامل بالصحة الجسمية والعقلية والنفسية .
١٧ ـ ارتفاع الروح المعنوية .
١٨ ـ توفير الحماس والدافعية للعمل .
١٩ ـ شعور العامل بالصناعة عمله .
٢٠ ـ علاقة العامل بزملائه ورؤسائه .
٢١ ـ العلاقات الانسانية فى الصناعة .
٢٢ ـ خبرات العامل ومؤهلاته .
٢٣ ـ سمات شخصية العامل والمشرف والملاحظ والمدير .
٢٤ ـ الميول المهنية والاستعدادات والقدرات والمهارات .
٢٥ ـ الشعور بالملل والرتابة .
٢٦ ـ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .
٢٧ ـ الأجهزة والآلات والمعدات وحداثتها وصيانتها .
٢ ـ فن الإدارة .
٢ ـ الحماية من الصراع الصناعى .
٣ ـ الألوان والموسيقى فى مقر العمل .
٣١ ـ النظام الاقتصادى المتبع .

طالع ـ شكورا ـ مؤلفات الكاتب ذات الصلة بعلم الإدارة وهى الكفاءة الادارية ، الكفاءة الانتاجية ، علم النفس والانتاج، القياس والتجريب فى علم النفس والتربية ، علم النفس فى المجال المهنى ، علم النفس فى المجال التربوى ، علم النفس فى الحياة المعاصرة مناهج مبحث فى علم النفس ، علم النفس ومشكلات الفرد ، الاسلام والتنمية البشرية ، الارث والنفس ، العلاج النفسى ، الاحصاء التطبيقى ـ سيكولوجية العمل والعمال ، سيكولوجية التلوث ، مناهج البحث فى علم النفس ، علم النفس علم وفن ، الصحة النفسية والجريمة الجنائية ، دراسات فى السلوك الانسانى ، الايمان والصحة النفسية ، علم النفس والانسان ، دراسات فى علم النفس الاجتماعى ، دراسات حديثة ومعاصرة .

دور علم الإدارة والعلم عامة فى حركة التنمية الشاملة :

وتجىء هذه السلسلة فى فروع علم الإدارة وكذلك سلسلة علم النفس الحديث ، فى وقت أخذت فيه مجتمعاتنا العربية الناهضة تسعى لاقامة مشروعات عملاقة فى التنمية التى يرى كاتب هذه السطور بأنها يتعين أن تكون تنمية شمولية تتناول القرية والمدينة والصحراء والوادى والأماكن النائية وكذلك تتناول العنصر البشرى وهو أغلى وأثمن كل الثروات وكذلك التنمية الاقتصادية أو الصناعية والزراعية والسياحية والاعلامية والتجارية والتربوية والاجتماعية تنمية متعددة الابعاد ومتسعة الآفاق فتشمل مايعرف باسم المناطق العشوائية التى باتت تهدد الأمن القومى للبلاد والتنمية الإدارية نفسها . على أن ينظر للتنمية على أنها عملية مجتمعية لابد وأن يسهم فيها احاد الناس والشركات والمؤسسات والمصانع والوحدات المحلية والجامعات ومراكز البحث العلمى ولايمكن أن يلقى بها كلها على عاتق الدولة فلابد من اسهام الاتحادات والنقابات والجمعيات فى معركة التنمية الشمولية التى يحمل لوائها الرئيسى المصرى محمد حسنى مبارك ويدعو اليها ويحمل مشعل التقدم والرخاء والعمران والتشييد واقامة مجتمع جديد وحضارة جديدة ويخترق جوف الصحراء ويعمر الوادى القلبى كله.

وتجىء هنا المؤلفات لتخدم هذه الأهداف وتلك الرسالة القومية والوطنية على امتداد الأرض العربية من الخليج إلى المحيط .

فتحية للحاج محمد على يحيى وتقديرا لوفائه وتكريمه لشقيقه ولأستاذ الجيل الراحلين والله اسأل أن يحقق من هذه الأعمال النفع الذى نرجوه من ورائها والله ولى السداد والرشاد والتوفيق وماالنصر إلا من عند الله تعالى وتحية خالصة لصناع الوفاء فى كل مكان ،

١٩٩٧/٥/١٠

أد/ عبد الرحمن محمد العيسوى

أستاذ علم النفس بكلية الآداب

بجامعة الاسكندرية

تمهيد

تطور الفكر التنظيمى

يجد الانسان نفسه منجذبا فى الحياة نحو شبكة من النماذج الجماعية مصداقا للقول بأن الانسان الحديث تعلم ان يكيف نفسه مع عالم يزداد فيه التنظيم ، وبذلك يمكن القول ان الميل نحو العلاقات المحددة والمرسومة ظاهرة عميقة وشائعة . وكما يقول « سيدنبرج » (1) Seidenberg انها ظاهرة عميقة ومنتشرة ، وهى نتيجة للاثر المتسرب للتنظيم فى نواحى النشاط الانسانى . ونستطيع ان نرجع الميل نحو التنظيم الشامل الى التحولات الجوهرية التى غيرت مجتمعاتنا ونقلتها من الثقافة الريفية الى ثقافة تستند على التكنولوجيا والصناعة والمدنية . وقد ظهر من هذه التعديلات وسيلة للحياة تتميز بالتقارب واعتماد الناس بعضهم على بعض ، باعتبار أن التقارب والاعتماد هما من شروط الحياة الاجتماعية التى تضم مخاطر الصراع الانسانى ، والنزعات غير الاجتماعية للسلوك والتصرفات ، وعدم استقرار العلاقات الانسانية ، وانعدام اليقين نحو طبيعة الهيكل الاجتماعى بما يتضمنه من التزامات . وطبيعى أن هذه التهديدات للتكامل الاجتماعى موجودة بدرجة ما فى جميع المجتمعات سواء اكانت بدائية او حديثة . ولكن هذه التهديدات تصبح محتملة حينما يستند العمل المتناسق للمجتمع على الاحتفاظ بشكل من التعاون الانسانى المتداخل والمتوازن بدقة . والمعروف أن الحضارة التى أنشأناها تستند على الاحتفاظ بتوازن نادر من العلاقات والروابط بين الجماعات ، والنتيجة ان قوى الانفجار المتولدة من الشكل الضعيف للتعاون يجب استبعادها او تقليل

(1) Roderick Seidenberg. The Journal of the Academy of Management Organizations, Structure & Behavior, by Joseph Litterer, pp. 13. نقلا عن كتاب

حدتها الى ادنى حد لها . ويقال انه من الناحية التقليدية ينظر الى التنظيم كأداة لتحقيق الاهداف . وبالرغم من أن هذا المدخل يعتبر مفيدا الا انه يميل الى التقليل من شأن التشغيل الداخلى للتنظيم واغراضه . وهناك ناحية اخرى لمعالجة التنظيم تتلخص فى اعتباره جهازا له غرض نهائى هو القضاء على القوى التى تضعف من التعاون الانسانى . وفى هذا المعنى فان التنظيم يضعف من الصراع الانسانى والسلوك الفردى الذى ينحرف عن القيم التى حددها التنظيم . يضاف الى ذلك ان التنظيم قد زاد من الاستقرار فى العلاقات الانسانية بتقليل درجة اليقين المتصلة بطبيعة الهيكل النظامى والادوار الانسانية المتصلة به . وتأسيسا على هذا القول فان التنظيم يعزز الفكرة المبنية على امكانية التنبؤ الانسانية ، لانه يقلل من عدد البديلات السلوكية المتيسرة للفرد . وكما يقول روبرت بريستاس Robert Presthus ان التنظيم هو نظام من العلاقات الهيكلية الغير شخصية ، اى ان التنظيم يقوم بين الافراد فى ضوء السلطة والمركز والوظيفة . والنتيجة ان التدخل الشخصى مما يمكن وصفه وتحديده ، بالاضافة الى أن ردود الفعل المنتظرة تميل الى أن تحدث فى الوقت الذى يختفى فيه الغموض والتلقائية .

بالاضافة الى ما تقدم فان التنظيم نجح فى بناء حواجز واقية ، اذ بجانب توصيفة لاشكال مقبولة من سلوك الافراد الذين يقبلون الخضوع له فانه تمكن من مواجهة تأثير التصرف الانسانى الذى يضعف من النماذج المكونة له . والمعروف انه من بين قطاعات المجتمع التى مارست التنظيم بطريقة اكثر كثافة قطاع الاعمال . والسبب فى ذلك هو ان الاعمال تعتمد على ما يقدمه التنظيم وباعتبارها تحتاج الى نظام من العلاقات بين الوظائف ، اى تحتاج الى الاستقرار والاستمرار وامكانية التنبؤ فى انشطتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية ، بالاضافة الى أن الاعمال تحتاج الى علاقات متجانسة بين الافراد والعمليات التى تكونها . ومعنى ذلك ان التنظيم الاعمالى يجب ان يكون متحررا نسبيا من المعاول الهدامة التى

قد تظهر نتيجة للمصالح المتعدده ويقال ان العلم الادارى انما ظهر الى الوجود لمواجهة هذه الحاجات وان عنصرا كبيرا من هذا العلم يتناول نظريات التنظيم التى توحد الاسس للانشطة الادارية فى عدد من القطاعات الهامة فى النشاط الانتاجى . ولكن يجب أن نتعرف ان نظريات التنظيم لاتعتبر علما متجانسا مبنيا على مبادئ عامة مقبولة . ولعل هذا هو السبب فى وجود عدة نظريات للتنظيم دخلت عليها عدة تعديلات . وهناك ثلاث نظريات للتنظيم لها اثر كبير على الفكر والممارسة الادارية وهى التي يمكن ان نطلق عليها اسماء النظرية الكلاسيكية ، والنيوكلاسيكية والحديثة ، ويلاحظ ان كل نظرية من هذه النظريات واضحة ومميزة الى حد ما ، ولكن لا يمكن اعتبارها منفصلة عن بعضها البعض . ولكن السبب فى تمييزها يرجع الى ان هذه النظريات تحوز تعضيد ورضاء عدة مدارس فى الفكر الادارى .

اولا : المذهب الكلاسيكى (او النظرية التقليدية للتنظيم) :

يتناول المذهب الكلاسيكى تحليل التنظيم الرسمى . ويمكن أن نرجع نشأته الى اهتمام فردريك تيلر F.W. Taylor برئاسة العمل الوظيفة Functional Formanship والهيئة الفنية للتخطيط ، ولكن معظم طلاب الادارة يتفقون على أن أول مدخل منظم لدراسة التنظيم وأول محاولة شاملة لايجاد العلاقات التنظيمية فى الولايات المتحدة الامريكية يرجع تاريخها الى سنة ١٩٣١ حينما نشر مونى وريلى Mooney & Reily كتابهما Onward Industry وتبع ذلك صدور عدة كتب تتناول الاتجاه الكلاسيكى احدثها كتاب E.F. Brech وكتاب لويس الن Louis Allen Management & Organization (1)

وتستند النظرية الكلاسيكية للتنظيم على أربع دعائم وهى : تقسيم العمل ، والعمليات الادارية والوظيفة ، والهيكل الادارى ، ومدى الرقابة وسنتناول كل دعامة منها على النحو التالى :

(١) المرجع السابق صفحة ١٤ طبعة ١٩٦٢

١ ــ تقسيم العمل :

وهو دعامة رئيسية ويعتبر حجر الزاوية للعناصر الاخرى المكونة للنظرية . فمثلا نجد ان تنمية الوضع الادارى والوظيفى يتطلب التخصص والتكوين الادارى ، بالاضافة الى ان الهيكل التنظيمى يعتمـــد اساسا على التوجيـــه الذى تحدده الانشطة المتخصصة فى التنظيم والمســـالك التى تمر بها . واخيرا نجد ان مشاكل مدى الرقابة تنشأ من تعدد الوظائف المتخصصة التى تقع فى دائرة اختصاص مدير واحد .

٢ ــ العمليات الادارية والوظيفية :

وتنشأ من النمو الراسى والافقى للتنظيم على التوالى ، اذ انها تشير الى سلسلة الاوامر وتفويض السلطة والمسئولية ووحدة القيادة والتبعية الادارية والتزام رفع التقارير الى الرئيس الاعلى . ان تقسيم التنظيـــم الى اجزاء متخصصة واعادة تجميعها فى وحدات متماثلة هى من طبيعة المسائل المتصلة بالعملية الوظيفية ، اذ انها تركز على التطـــور الافقى للاداريين والفنيين فى التنظيم الرسمى .

٣ ــ الهيكل الادارى :

ويقال انه العلاقات المنطقية للوظائف فى التنظيم والتى يجب أن ترتب لتحقيق اهدافه بفاعلية . ويتضمن الهيكل الادارى مجموعة من الانظمة كما انه يخضع لنماذج موضوعة باعتبار ان نظرية التنظيم الكلاسيكى تعمل على اساس هيكلين رئيسيين هما الادارى والفنى . بالاضـــافة الى أن الانشطة التى تتولاها اللجان ووظائف الاتصال تدخل فى الاعتبارات الهيكلية السابقة . ويجب ان نعترف بأن الهيكل الادارى هو الاداة التى تستخدم لادخال العلاقات المنطقية داخل الانشطة المتنوعة التى تـــكون التنظيـــم .

٤ — مدى الاشراف .

وهو يتصل بعدد المرؤسين الذين يمكن للمدير ان يشرف عليهم بفاعلية وقد كان Graicunas [١] أول من نادى بوجود حدود عددية للمرؤسين الذين يستطيع فرد واحد ان يشرف عليهم . ويذكر كاتب آخر ان المقصود بمدى الرقابة هو عدد الافراد الذين يتحملون مسئوليات ادارية واشرافية والذى فيه يتولى الرئيس الادارى المسئولية للتوجيه والتخطيط والتنسيق والهادفية والرقابة . ويلاحظ ان مدى الرقابة لها معناها دون النظر الى التفسيرات التى تذكر فى هذه الناحية ، وهى فى جزء منها متصلة بشبكة التنظيم الذى يتطور نتيجة التوسع ، وان المدى الواسع للرقابة يؤدى الى هيكل مسطح ، اما المدى الضيق فيؤدى الى هيكل قائم . علاوة على ان مفهوم مدى الرقابة يوجه الانظار الى تعقد العلاقات الوظيفيـــة فى التنظيم .

ومن العدل القول بأن المدرسة الكلاسيكية كانت تشعر بمشاكل الادارة اليومية فى التنظيم . ومن اهم هذه المشاكل تلك المتصـــلة بالتداخـــل الانسانى فى العمل ، غير ان دعاة نظرية التنظيم الكلاسيكى قـــد اهملوا دور الشخصية الفردية والجماعات غير الرسمية والصراع داخل الوحدات التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات فى الهيكل الرسمى ، علاوة على ان النظرية الكلاسيكية اهملت اسهامات العلوم السلوكية وعجزت عـــن ادراكها بطريقة نظرية . واجمالا يمكن القول بأن النظرية الكلاسيكية او التقليدية كانت لها أفكار متصلة بطبيعة التنظيم ولكن قيمتها كنظرية محدودة مركيزها الضيق على التحليل الرسمى للتنظيم .

---

(١) Relationships in Organization.

نقلا عن كتاب Papers on the Science of Administration.
Organizations, Structure & Behavior, pp. 15

ثانيا : المذهب النيوكلاسيكى (او النظرية الكلاسيكية الجديدة) :

تولت النظرية الكلاسيكية الجديدة مهمة تعويض بعض النقص فى المذهب الكلاسيكى ، اذ انها تقترن بحركة العلاقات الانسانية . ويلاحظ أن المدخل الجديد يعترف بالدعائم الاربع للنظرية الكلاسيكية ، ولكنه ينادى بأن هذه الدعائم قد دلخها التعديل بسبب الافراد الذين يعملون مستقلين أو داخل نطاق التنظيم الرسمى . ولهذا فان اسهامات هذا المدخل تؤدى الى ادخال العلوم السلوكية ككل متكامل فى نظرية التنظيم . وعن طريق استخدام هذه العلوم امكن اظهار دعائم المذهب الكلاسيكى كما تتأثر بالتصرفات الانسانية . يضاف الى هذا ان المدخل الجديد يتضمن معالجة منظمة للتنظيم غير الرسمى واظهار تأثيره على الهيكل الرسمى . وفى النهاية نجد أن المدخل الجديد لنظرية التنظيم يظهر من الادلة والبراهين ما يؤيد قبول المذهب الكلاسيكى ، ولكنه يفرض عليه تعديلات ناتجة عن السلوك الانسانى وتأثير الجماعة غير الرسمية . ويلاحظ ان وحى المدرسة النيوكلاسيكية اخذ من تجارب Hawthorne كما يوجد بعض الامثلة لهذا المدخل ظهرت ضمن مؤلفات بعض الكتاب مثل : Moore, Gardner وكذلك Davis فى كتابه Human Relation in Business وكذلك — والى حد ما — فى مؤلفات عن علم الاجتماع الصناعى .

ومن الامور المفيدة من الناحية العلمية ان ننظر بايجاز الى بعض الاسهامات التى اداها كتاب المدخل الجديد فى نظرية التنظيم . وسنتناول اولا التعديلات فى الدعائم الكلاسيكية لنظرية التنظيم ثم بعد ذلك التنظيم غير الرسمى .

١ — المعروف أن تقسيم العمل كان من المواضيع التى حظيت بتعليقات كثيرة فى ميدان العلاقات الانسانية ، يضاف الى ذلك أن علم النفس الصناعى فى تاريخه المبكر اجرى دراسات فى الاجهاد الصناعى والملل والذى ينشأ عن تخصص العمل . وفى هذا الوقت كان لا يمكن تحويل

الاهتمام الى العامل وشعوره بالانزواء المتسبب عن قيامه بأعمال محدودة القيمة لاتسهم الا بقدر ضئيل فى المنتج النهائى . يضاف الى ذلك أن التخصص يؤثر فى عمل الادارة لانه حين يتوسع التنظيم تظهر الحاجة للهادفية الادارية وتنسيق انشطة الاخرين . ونلاحظ ان الهادفية والتنسيق بدورهما يرتبطان بالقيادة التنفيذية ، وبذلك نجد أن زيادة التخصص الصناعى يؤدى الى مجموعة من الاراء النظرية التى نمتها المدرسة النيوكلاسيكية والمتصلة بالهادفية والتنسيق والقيادة ، ويلاحظ ان معظم مفاهيم هذه النظرية مشتقة من ميدان العلوم الاجتماعية .

٢ — من المظاهر الاساسية للعمليات الادارية والوظيفية التى حظيت بدراسة عميقة الى حد ما من المدرسة النيوكلاسيكية عملية تفويض السلطة والمسئولية ومشاكل الاختصاصات الوظيفية أو تداخلها . والمعروف ان النظرية التقليدية تفترض نوعا من الكمال فى عمليات التفويض والاختصاصات الوظيفية ، أما المدرسة النيوكلاسيكية فانها تشير الى ان المشاكل الانسانية فى التنظيم تسببها النقائص التى تترتب على كيفية معالجة هذه العمليات . فمثلا نجد أن التفويض غير الكافى أو الزائد عن الحد قد يجعل الادارى عاجزا عن التصرف ، كما وان العجز فى تفويض السلطة والمسئولية قد يؤدى الى أزمة نفسية للمفوض اليه ، بالاضافة الى أن تداخل السلطة كثيرا ما يسبب مصادمات شخصية ، يضاف الى ذلك ان الثغرات فى السلطة تسبب الفشل فى تأدية الاعمال المطلوبة التى قد ينسبها فرد ما الى عجز الاخرين فى تأدية ما يطلب منهم . وتدعى المدرسة الجديدة أن الاعمال الادارية والوظيفية سليمة من الناحية النظرية ولكنها تميل الى التفكك حين التطبيق ولذلك تعمل على تحديد الطرائق التى بمقتضاها تتفتت هذه العمليات وتبرز الاسباب الانسانية لها . بالاضافة الى أن كتاب المدرسة يبدون التوصيات ويقترحون ادوات انسانية مختلفة تسهل ادارة وتشغيل هذه العمليات .

٣ — ان التكوين او الهيكل الادارى يضع عدة مسالك لتحليل النظرية النيوكلاسيكية للتنظيم . على اساس ان السلوك الانسانى يؤثر فى احسن الخطط التنظيميه . كما وانه يمس العلاقات المنطقية الموجودة فى الهيكل الادارى وتتلخص انتقادات المذهب النيوكلاسيكى للهيكل الادارى فى تعدد الاختصاصات التى تظهر داخليا بين الناس الذين يؤدون وظائف مختلفة ويلاحظ ان العلاقات الاداريه والفنية ينظر اليها باعتبارها منطقة تحظى بنقاش كبير على اساس ان معظم التنظيمات تواجه صعوبات فى الاحتفاظ بالهيئة الادارية والفنية يعملون مع بعضهم البعض فى انسجام ، وتقدام كل من (١) Juran & Dalton باجراء البحوث لاكتشاف اسباب الاحتكاك واقتراح العلاج اللازم لها. ويلاحظ ان العلاقات الادارية والفنية تمثل مشكلة من مشاكل الاحتكاكات الهيكلية والتى وصفها كتاب النظرية الجـديدة ، وكثيرا ما يقترحون توصيفات لاستبعاد الصراع فى الهيكل . ومن مقترحاتهم لايجاد أو خلق تجانس بين الافراد داخل التنظيم ممارسـة اسـلوب المشاركة ، والمجالس الصغيرة ، والادارة من المستوى الادنى الى الاعلى. واللجان المشتركة ، والاعتراف بالكرامة الانسانية ، والاتصال الاحسن فعالية .

٤ — ان مدى الرقابة الادارية ما هى الا وظيفة مرتبطة بالمقـدرة الانسانية ، وان تخفيض مداها الى نسبة محددة — يمكن ان تطبق تطبيقا عاما — أمرا غير مقبول من وجهة نظر النيوكلاسيكيين . ويلاحظ ان بعض المحددات لمدى الرقابة هى الاختلافات الفردية فى القدرات الادارية وطراز الافراد وعدد الوظائف الموجودة ، ومدى فاعلية الاتصال .

والمسالة المتصلة بمدى الرقابة هى المكونات الانسانية لنوع الهيـكل الذى يظر الى حيز الوجود ، وهل هو الهيكل الطويل مع المدى الضيق أو الهيكل المسطح مع المدى الواسع يكون أكثر تجاوبا للعلاقات الانسانية الجيدة والمعنويات المرتفعة . ويلاحظ ان الاجابة على هذا التسـاؤل

(١) المرجع السابق ص ١٦ طبعة ٩٦٣.

تتفق والمسالة موضوع البحث ، اذ المعروف ان الرقابة الضيقة تؤدى الى اشراف دقيق ، والمدى الواسع يتطلب قدرا كبيرا من التفويض ومن ادوات الرقابة المتعـددة . وبسبب الاختلافات التنظيميـة والشخصية فاننا فى بعض الحالات نجد ان احدها يفضل الاخر . ولكن يجب علينا ان نتعرف ان هناك اتجاها لتفضيل الشكل الاوسع من التنظيم بسبب ان الهياكل الطويلة تخلق القيـادة الاتوقراطيـة التى كثيرا ما تعتبر سببا للمعنويات المنخفضة .

وجهة النظر النيوكلاسيكية فى التنظيم غير الرسمى

يلاحظ ان الافكار الكلاسيكية عن نظرية التنظيم لا تتنـاول الا القليل من نواحى التنظيم غير الرسمى ، ولذلك نجد ان المناقشة المنظمة لهذا الشكل من التنظيم سيطر عليها كتاب النظرية الجديدة . والمعروف أن التنظيم غير الرسمى يشير الى الناس داخل تجمعات تعمل مع بعضها البعض ، ولكن هذه التجمعات لا تحدد فى اطار التنظيم الرسمى . ولهـذا يقال ان التنظيم غير الرسمى يعنى التجميع الطبيعى للناس فى حالات عمل . واجمالا يمكن القول ان التنظيم غير الرسمى انمـا يظهر استجابة لحاجة اجتماعية ، اى لحاجة الناس للارتبـاط ببعضهم البعض . ولكن يلاحظ ان هذا التفسير لاغراض التحليل لا يمكن اعتباره مرضيا ، اذ ان الابحاث اوجدت محددات اكثر تعيينا لاسباب ظهـور التنظيمات غـير الرسمية وهى :

١ ـ محددات الموقع : وهى تتناول النواحى التى يتشكل بمقتضاها الافراد فى جماعات لها طبيعة دائمة على اساس ان النـاس يجب ان يتصلوا ببعضهم وجها لوجه ولمرات كثيرة ، وبذلك نجد ان جغرافيةالموقع المادى فى المصنع او فى المكتب من العوامل الهامة فى التنبؤ بوجود الفرد مع جماعة معينة .

٢ — الحرفة او المهنة : وتعتبر من العوامل الرئيسية لتحديد ظهـور الجماعات غير الرسمية وتكوينها ، اذ أن هناك اتجاها للافراد الذين يؤدون اعمالا متشابهة للتجمع مع بعضهم البعض .

٣ — المصالح : وهى المحددات الاخرى لتكوين الجماعة غير الرسمية اذ انه بالرغم من تواجد الناس فى نفس الموقع وتأديتهم مهام متشـابهة فان الاختلافات فى المصالح بينهم تفسد ظهور عدة تنظيمات صغيرة غير رسمية بدلا من تنظيم واحد كبير .

٤ — المشاكل العامة : قد تؤدى فى حالات كثيرة الى تكوين الجماعات غير الرسمية ، ولكن هذا المحدد يفضل عن المحددات الثلاث السـابقة على أسـاس أن الناس الذين ليست لهم مصالح متشـابهة او حرف او يعملون فى نفس الموقع قد ينضمون الى بعضهم البعض لغرض مشترك ، وحينما تنتهى المشكلة العامة فان الجماعات تتجه نحو اشكال التنظيـم الطبيعى السالفة الذكر . ولذلك يقال ان المشاكل العـامة تؤدى الى التجمعات غير الرسمية والوقتية . وأن التجمعات التى تسـتند على المحددات الثلاث السابقة تميل الى أن تكون اكثر دواما .

وحينما تظهر التنظيمات غير الرسمية فانها تفترض مميزات معينة . وحيث ان تفهم هذه المميزات يعتبر من المسائل الهامة للمارسة الادارية فاننا نتعرض لها على النحو التالى :

أ — ان التنظيمات غير الرسمية ينظر اليها باعتبارها أجهزة للرقابة الاجتماعية ، اذ انها تولد ثقافة تستند على بعض نماذج السلوك التى بدورها تتطلب تماثلا من اعضاء الجماعة . وقد تكون هذه النمـاذج متعارضة مع القيم التى يحددها التنظيم الرسمى ، وبذلك قد يجـد الفرد نفسه فى مركز بين مطالب متعارضة .

ب — أن شكل العلاقات الانسانية المتداخلة في التنظيم غير الرسمي يتطلب اساليب للتحليل مختلفة عن تلك التي تستخدم في تحديد علاقات الافراد في التنظيم الرسمي . ويطلق على الوسيلة المستخدمة لتحديد هيكل الجماعات غير الرسمي اسم التحليل الاجتماعي . ويظهر التكوين الاجتماعي المعقد للعلاقات المتداخلة بين الافراد التي تعتمد على قضايا لاتتشابه مع نطاق التنظيم الرسمي .

جـ — أن التنظيمات غير الرسمية لها أوضاع ونظام للاتصال مرتبط بها ولا يشتق عادة من الانظمة الرسمية .

د — أن بقاء التنظيم غير الرسمي يتطلب استمرار العلاقات ودوامها بين الافراد ، ولهذا يقال ان التنظيم غير الرسمي يعارض التغيير . وقد وجه النيوكلاسيكيون اهتماما كبيرا للتغلب على مقاومة التنظيمات غير الرسمية للتغيير .

هـ — أن المظهر الاخير للتحليل الذي يحظى باهتمام النيوكلاسيكيين في دراساتهم للتنظيم غير الرسمي هو دراسة وضع «القائد غير الرسمي». ويلاحظ ان المناقشات التي تدور حول القائد غير الرسمي تتناول الكيفية التي بمقتضاها يؤدي هذا القائد دوره والميزات الخاصة ، وكيفية معاونته للمدير لتحقيق اهدافه في التنظيم الرسمي .

التداخل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

من هذا العرض الموجز لبعض مظاهر نظريه التنظيم غير الرسمي نلاحظ ان هناك مسألة هامة تعالجها المدرسة النيوكلاسيكية وهي الكيفية التي تتفاعل بها التنظيمات الرسمية وغير الرسمية .

ان الطريقة التقليدية للنظر الى مسألة التفاعل والتداخل بين الاثنين تقوم على وجهة النظر العامة التي تعني بأن يعيش الفرد ويترك للاخرين

حياتهم . وتعترف الادارة بأن التنظيمات غير الرسمية توجد ولا يمكن القضاء عليها ، ولهذا يجب على الادارى أن يعمل معها . والعمل مع التنظيم غير الرسمى لايؤدى الى تهديد وجوده ، بسبب الاستماع الى الاراء التى يبديها قائد الجماعة والسماح للجماعة بالاسهام فى عملية اتخاذ القرارات ، ومراقبة الهمس باصدار المعلومات الصحيحة . ويجب علينا ان نعترف بأن المستويات والانماط للجماعات غير الرسمية تستطيع أن تفرض وجودها على سياسة التنظيم الرسمى . ولذلك نجد ان المحاولة الجادة التى يبديها المديرون لايجاد علاقة عملية مع التنظيم غير الرسمى قد تؤدى الى رابطةحيث يمكن تعديل وجهات النظر الرسمية وغير الرسمية . ويجب علينا أن نتفادى خطر الاعتقاد بأن العمل مع التنظيم غير الرسمى لا يؤدى الى تلاعب العلاقات الانسانية .

وهناك بعض الكتاب الجدد الذى يتناول نظرية التنظيم وخاصة فى الجزء الذى ينظر اليها منزاوية الادارة لكىيعطى انطباعا أن التنظيم الرسمى وغير الرسمى يوجد عوامل متعارضة فى العمل ؛ كما يوضح أن التنظيمات الرسمية مميزة وانه فى بعض الاوقات نجد أن التفاعل الذى يتم بين النوعين من التنظيم يماثل التفاعل الذى يتم بين الادارة وبين اتحاد نقابات العمال أو احدى الاجهزة الحكومية أو تنظيم آخر . ولكن مدرك النظام الاجتماعى يعتبر من المداخل الاخرى لتهيئة الجو للتداخل والتفاعل بين التنظيمين . وفى الوقت الذى يمكن اعتبار هذا المدرك من مفاهيم النيوكلاسيكيين الا أنه يقترب به كثيرا من النظرياتالحديثة للتنظيم . ويلاحظ ان العبارة التى تنص على النظام الاجتماعى تعنى ان التنظيم هو مركب منالعوامل المتداخلة ولكنها متغايرة . وتتضمن هذهالعوامل اتجاهاتالافراد وبواعثهم . والاعمال . والبيئة المادية للعمل . والتنظيم الرسمى والتنظيمات غير الرسمية . ويلاحظ ان هذه العوامل وغيرها تتداخل فى نموذج عام من العلاقات المتبادلة . ومن وجهة النظر هذه

نجد أن التنظيمات الرسمية وغير الرسمية لها مميزاتها ، ولكنها تجـــد معنى حقيقيا لها فى السلوك الانسانى وفى عمل النظام كوحدة . وبذلك نجد أن دراسة التنظيم تتحول من توصيفات لاجزائه المكونة وتركز عـــلى نظام العلاقات المتبادلة بين اجزائه .

ومن الاسهامات الاساسية فى دراسات هوثورنHawthorne تكاملت فكرة Pareto للنظام الاجتماعى كوسيلة للتحليل لها قيمتها عند دراسة السلوك داخل التنظيمات الانسانية . ويقال ان هذا المدرك لايزال عظيم الاهمية فى الدراسات الاجتماعية ، ولكن لسوء الحظ فان بعض الاعمال فى ميدان العلاقات الانسانية والتى قام بها النيوكلاســيكيين تجــاهلت أو اهملت هذا الاعتبار .

ويلاحظ أن الفكرة الاساسية المتصلة بالنظام الاجتماعى كما تطورت وطبقت فى المجال الصناعى بواسطة البحاثة الذين قاموا بتجارب هوثورن لم تجد لها امتدادا فى الاعمال التالية التى قام بها النيوكلاسيكيين . اذ ان المدرسة النيوكلاسيكية بعد دراسات هوثورن انغمست بنفســها فى التعليمات الوصفية أو بالدراسات التجريبية الخاصة التى لم تكن لهــا معنى خارج نطاقها . ويقال ان المدرسة النيوكلاسيكية فى نظرية التنظيم قد أفلست وان الانتقادات التى توجه اليها تتفاوت تفاوتا كبيرا باعتبار ان العلاقات الانسانية هى اداة لاعطاء الناس اهمية اكثر مما يستحقون . وان العلاقات الانسانية ليست اكثر من مجرد مجموعة من المعلوماتالتجريبية والوصفية . ويلاحظ أن هناك الكثير من الحقيقة فى كلا الانتقادين ، ولكن يجب علينا أن نعترف أن المدرسة النيوكلاسيكية للتنظيم قد اوجــدت اسهامات قيمة فى مفاهيم التنظيم . وتميل النظرية الكلاسيكية مع المذهب النيوكلاسيكى فى انهما يعانيان من عدم الكمال ومن بعد النظر ومن انعدام التكامل بين المنابع العديدة للسلوك الانسانى . ويقال ان النظرية الحديثة للتنظيم قد تحركت لتغطية النقائص الظاهرة من مجموعة المعرفة الحالية للنظـــرية .

ثالثا : النظرية الحديثة للتنظيم :

ان الصفات المميزة للنظرية الحديثة للتنظيم اساسها التحليل الادراكى واعتمادها على الابحاث التجريبية وعلى طبيعتها المتكاملة . ويلاحظ أن هذه الصفات قد وضعت فى اطار فلسفى يعتمد على الافتراض بأن الطريقة الواعية لدراسة التنظيم هى دراسته كنظام . أو كما نادى هندرسون (١) بأن دراسة النظام يجب أن تعتمد على وسيلة للتحليل تتضمن المتفاوتات المتتالية لمتغيرات متصلة . والمعروف أن الانظمة الانسانية تتضمن عددا كبيرا من المتفاوتات المتصلة التى تتحدى اى معادلة رياضية توضع لحلها . وبالرغم من ذلك فان تحليل النظم له خاصيته التى تستهدف دراسة التنظيم كما يراها هندرسون . وهو يرى بأنها تعالج التنظيم كنظام من المتغيرات المتصلة . وبناء عليه فان النظرية الحديثة — التى تتقبل تحليل النظام — تحول المستوى الادراكى لدراسة التنظيم الى مافوق النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية . كما انها تثير مجموعة من الاسئلة المتداخلة التى لم تتطرق اليها النظريتين الاخريتين — ومن الاسئلة الرئيسية فى هذه الناحية ما يأتى :

١ — ما الاجزاء الاستراتيجية للنظام ؟

٢ — ما طبيعة اعتماد بعضها على البعض ؟

٣ — ما العمليات الرئيسية فى النظام التى تربط الاجزاء مع بعضها البعض وتسهل من تعديل كل جزء ؟

٤ — ما الاهداف التى تتوخاها النظم ؟

ويلاحظ ان النظرية الحديثة لايمكن اعتبارها مجموعة موحدة من الفكر اذ أن لكل كاتب وباحث اهتمامه الخاص حينما يقوم بدراسة النظام . ولعل اكثر العناصر توحيدا فى دراسة النظام هو النظر اليه ككل . ومن

(١) Lawrence J. Henderson, Pareto's General Sociology (Cambridge: Harvard University Press, 1935), p. 13.
نقلا عن كتاب Organizations, Structure & Behavior, pp. 19

امثلة الكتب التى تناقش هذا الموضوع كتاب **Organization** تأليف **March & Simon** وكتاب **Modern Organization Theory** الذى نشره **Mason Haire**

وسنتناول العناصر المكونة لتحليل النظم وهى :

اجزاء النظام ومدى اعتمادها على بعضها :

١ — الجزء الاول الاساسى للنظام هو الفرد ، وهيكل الشخصية الذى يأتى به الى التنظيم . ومن الاوليات المتصلة بشخصية الفرد بواعثه واتجاهاته التى تحدد مدى التوقعات التى يتمنى اشباعها بالاسهام فى النظام .

٢ — الجزء الثانى من النظام هو الترتيب الرسمى للوظائف الذى يطلق عليه عادة التنظيم الرسمى ، وهو نموذج من المهام المتداخلة والمكملة والتى تكون هيكل النظام . ويرى بعض الكتاب مثل ارجيرس **Chris Argyris** أن هناك صراع ينشأ من المطالب التى يفرضها النظام وهيكل الشخصية الطبيعية الناضجة . وفى أى الاحوال نجد أن الفرد له توقعاته الخاصة من العمل الذى يؤديه . ومن ناحية اخرى نجد أن العمل له متطلباته او توقعاته المتصلة بأداء الفرد . وقد اهتم كتاب النظرية الحديثة بالتعارضات التى تنشأ من تفاعل المطلبات الفردية والتنظيمية .

٣ — الجزء الثالث فى نموذج النظام هو التنظيم غير الرسمى وقد سبق الحديث عنه ، ولكننا يجب أن نلاحظ أن هناك نموذج من العلاقات المتداخلة بين الفرد والجماعة غير الرسمية . وقد تعتبر ترتيبات العلاقات المتداخلة وسيلة للتعديل المشترك للتوقعات ، اذ أن التنظيم غير الرسمى له مطالبه فى شكل توقعات لنماذج سلوك الفرد ، والفرد له توقعاته من الاشباع الذى يتمنى أن يحصل عليه من ارتباطه بالاخرين فى العمل . ويلاحظ أن كلا المجموعتين من التوقعات تتداخل وتؤدى الى تعديل

الفرد لسلوكه على حسب مطالب الجماعة ، وان الجماعة قد تعدل مما تنتظره من الفرد بسبب تأثير شخصيته على مستوياتها . ويلاحظ اننـــا نستطيع استخدام الكثير عما قيل عن التوقعات فى نماذج التنظيم على اساس مركز الفرد والدور المطلوب منه تأديته .

٤ — ان جزءا من النظرية الحديثة للتنظيم يستند على نتائج الابحاث فى علم النفس الاجتماعى بالنسبة لنماذج السلوك الناشئة عن متطلبات الدور الذى يؤديه الفرد ، والمنبثقة من التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ومفاهيم الدور الخاصة بالفرد المعين .

وقد ذكر [1] Bakke ان عملية الانصهار (Fusion Process) تهتم الى حد كبير بتعديل توقعات الدور الذىيؤديه الفرد ، وان عملية الانصهار هى قوة على حسب ما يقوله « باك »تعمـــل لتصقل العناصر المتفاوتة مع بعضها البعض للمحافظة على كمال التنظيم .

٥ — أن تحليل النظام يتناول المحيط المادى حيث يؤدى العمل ، وبالرغم من أن هذا العنصر فى النظام قد يبدو واضحا مما سبق أن قيل عن التنظيم الرسمى ووظائفه الا أنه من الافضل معالجته على حده . وفى المحيط المادى للعمل توجد الاعمال المتداخلة فى شكل نظم معقدة للانسان وللالة . ويلاحظ أن المهندس الانسانى لا يتمكن من معالجة المشاكل الناشئة عن العلاقات المتداخلة بوسيلة فنية هندسية بحتة ، وكما يقول Haire ان هذه المشكلات توجد فى مجال علماء النظرية الاجتماعية . ولهذا يجب أن يركز الاهتمام على الاستجابات المنطقية من وظيفة انتاج معدة بغرض التقليل من الخطأ فى النظام . ومن وجهة النظر هذه فان العمـــل لا يمكن تنظيمه بفاعلية الا اذا أخذنا فى الاعتبار المميزات النفسية والاجتماعية والمادية للافراد الذين يسهمون فى محيط العمل . وان الالات والعمليات يجب أن تصمم لتتناسب مع الصفات الفسيولوجية والنفسانية للافـــراد

(1) Wight Bakke, Concept of the Social Organization in Modern Organization Theory, Mason Haire (editor), pp. 60-61.

بدلا من استخدام الافراد على حسب احتياج الالات . وتلخيصا لما ذكر نجـد أن اجزاء التنظيم التى لها أهمية استراتيجية هى :

الفرد — الهيكل الرسمى — التنظيم غير الرسمى — نماذج المركز والدور — المحيط المادى للعمل .

كما وأن هذه الاجزاء ترتبط مع بعضها البعض فى اطار يطلق عليـه النموذج التنظيمى . وسنتناول الان العمليات التى تربط الاجزاء مـع بعضها البعض .

عمليـات الـربط :

ان عملية الربط يمكن أن تتم باعتبـار أن الاجـزاء السابق ذكرهـا متداخلة . وبالرغم من ان هـذه الملاحظة سليمة الا انهـا لا تعنى امكان اتمامها الا اذا حاولنا تحليل العمليات التى بمقتضاها يتم التفاعل . ويقال ان نظرية التقمص (Role Theory) تكرس لبعض النماذج من العمليات المتفاعلة . بالاضافة الى ان انصار النظرية الحديثة للتنظيم يحددون ثلاثة انشطة للربط باعتبارها عامة فى الانظمـة الانسانية للسلوك المنظم . وهـذه العمليات هى : الاتصال — التوازن — اتخاذ القرارات . وسنعالج كل منها على النحو التالى :

الاتصـــال :

وهى عملية كثيرا ماذكرت فى النظرية النيوكلاسيكية ، ولكن التركيز كان نحو توصيف اشكال الاتصال ، اى الاتصال الرسمى وغير الرسمى والراسى والافقى والتنفيذى والفنى ، ويلاحظ ان الاتصال كأداة لربط قطاعات النظام كثيرا ما تهمل عن طريق التحليل السابق الذكر .

ومن مظاهر النظرية الحديثة للتنظيم دراسة شبكة الاتصال فى النظام وفى هذه الحالة ينظر الى الاتصال كوسيلة يمكنها أن تثير العمل فى اجزاء

النظام . والاتصال لا يعمل فقط كمحرك او منشط فى نموذج متماسك يؤدى الى العمل ولكنه يعمل ايضا كجهاز للرقابة والتنسيق بربط مراكز القرارات بالنظام ويذكر (1) (Deutsh) أن التنظيمات تتكون من أجزاء تتصل بعضها البعض لتتسلم الرسائل من العالم الخارجى وتخزن المعلومات . واذا ما أخذت مع بعضها البعض فان وظائف الاتصال للاجزاء تكون شبكة تمثل النظـــام الاجمالى .

التـــــوازن :

وينطوى مدرك التوازن على مجموعة من الاراء المعقدة اذ أن التوازن يشير الى جهاز للموازنة حيث يحافظ على الاجزاء المختلفة من النظـــام فى علاقات هيكلية منسجمة بالنسبة لبعضـــها البعض . وان ضرورة التوازن كعملية ربط تنشأ منطقيا من طبيعة النظم ذاتها ، اذ انه من المتعذر تخيل علاقات منظمة بين اجزاء النظام دون ادخال فكرة التوازن أوجهاز التعديل . ويلاحظ ان التوازن يظهر فى شكلين :

أ ــ نصـــف آلى ، ب مستحدث . ولـــكن كلا الشكلين من التوازن يعمل لضمان سلامة النظام فى وجه الظروف المتغيرة سواء اكانت داخلية او خارجيـــة . وان الشكل الاول النصف الالى يشير الى الاســـتقرار الانسانى فى الانظمة . ومعنى ذلك ان الانشطة تظهر تجاوبات متماسكة للمحافظة على حالات الاستقرار . واذا كانت التنظيمات الانسانية انظمة مفتوحة تحافظ على نفسها ذاتيا فان عمليات الرقابة والضبط تعتبر ضرورية . ولكن المسألة تعتمد على مدى آلية عمليات التوازن فى النظم حينما تعدل لمواجهة التغير ، ويقال أن لمارش وسيمون March and Simon اجابة لهذه المشكلة تعتمد فى جزء منها على نوع التغيير والتعديل الضرورى لمواجهة التغير . وان النظم لديها برامج للعمل توضع موضع التنفيذ حين توقع التغير . واذا كان التغيير ثانويا نسبيا واذا كان داخل نطاق توقع برامج

(1) Karl W. Deutsch

نقـلا عن كتـاب Organizations : Structure & Behavior, pp. 21.

العمل الموضوعة فاننا نستطيع ان نتنبأ به بثقة معقولة ، وان التعديل الذى يتولاه النظام يصبح نصف آليا .

اما الدور المستحدث للتوازن ، اى الجهود الخلاقة للتوازن فانها تتطلب الدراسة . وتنشأ الحاجة الى التجديد حينما يكون التعديل للتغير خارج مجال البرامج الموضوعة ، والتى تصمم بغرض الاحتفاظ بالنظام متوازنا . وفى هذه الحالة يجب وضع برامج جديدة لمساعدة النظام فى المحافظة على الانسجام الداخلى . ويلاحظ ان البرامج الجديدة تعد عن طريق المحاولة والخطأ للبحث عن عمل بديل ممكن يواجه تغير معين . ولكن التجديد يتعرض الى القيود والاحتمالات الموجودة فى كمية المعلومات وتنوعها والتى تمثل الحالة فى وقت معين . وان تجميع البديلات للاغراض المستحدثة تتوقف على :

ا ــ المدى الممكن لنتائج النظام او طاقته لتزويد المعلومات .

ب ــ مدى المعلومات المتيسرة فى ذاكرة النظام .

جـ ــ القواعد التشغيلية اى البرامج التى تحكم تحليل وتدفق المعلومات داخل النظام .

د ــ قدرة النظام لنسيان الحلول السابق معرفتها للمشاكل المتغيرة .

ان النظام الذى يتميز بذاكرة جيدة قد يعجز عن الاختيارات السلوكية الى حد يخنق التجديد . او بلغة ابسط نقول ان البرامج القديمة المعروفة قد تستخدم لمواجهة التغيير فى الوقت الذى تكون فيه البرامج الجديدة ضرورية . ويجب ان نعترف ان معظم ما قيل عن الاتصال والتوازن يعيد الى اذهاننا نموذج الرقابة الالية . ويقال ان الرقابة الالية مبنية على المعلومات التى يغذى بها الجهاز الالى ، والهدف من الحصول

على وسائل رقابية فى جميع أنواع النظم هو المحافظة على استقرار النظام
فى وجه التغير . ولا يمكن دراسة الرقابة الالية دون الاخذ فى الاعتبار
شبكات الاتصال وتدفق المعلومات وعملية التوازن التى تهدف الى المحافظة
على كمال النظام .

اتخـاذ القرارات :

ان المواضيع المتصلة باتخاذ القرارات فى الانشطة الانسانية تشكل
جوهر التحليل للعمليات الاخرى فى التنظيمات . وان تحليل القرارات من
الاسهامات الرئيسية (1) لمارش وسيمون فى كتابهما Organizations
وان النوعين الرئيسيين للقرارات التى ناقشاها هى :

- قرارات للانتـــاج .
- قرارات للاسـهام .

ويلاحظ ان قرارات الانتاج تكون عادة نتيجة التفاعل بين اتجاهات
الافراد ومتطلبات التنظيم . ويصبح تحليل الهادفية مركزا لدراسة نتائج
العمل المتداخلة . وينعكس اثر القرارات الفردية للاسهام فى التنظيم على
بعض المسائل كالعلاقة بين مكاسب التنظيم وبين متطلباته . كما وان
قرارات الاسهام تركز الاهتمام على أسباب بقاء الافراد فى التنظيمات او
تركهم لهـا .

ويعالج مارش وسيمون القرارات كمتغيرات داخلية فى التنظيم تعتمد
على الاعمال والتوقعات الفردية والهادفيات والهياكل التنظيمية . ويعتبر
Marschak ان عملية القرارات متغيرا مستقلا يعتمد عليه بقاء التنظيم .
وفى هذه الحالة ينظر الى التنظيم على أساس مقدرته على الوفاء بمتطلبات
الحياة عن طريق عملية اتخاذ القرارات .

أهداف التنظيم الاجتماعى :

أن للتنظيم الاجتماعى ثلاثة أهداف قد تكون اما متداخلة أومستقلة وهى :

---

(1) Organizations. by James G. March and Herbert Simon. Chapters 3 & 4 from pp. 34 - 110.

١ ــ النمو ٢ ــ الاستقرار ٣ ــ العمل المتداخل .

ويلاحظ ان الهدف الاخير يشير الى التنظيمات التى تزود ظروف تجمع اعضاء الجماعة مع بعضهم البعض . ومن المسائل الجديرة بالذكر ان هذه الاهداف تطبق فى اشكال مختلفة من التنظيم على مستويات متفاوتة فى التعقيد من اجهزة تعمل كما تعمل الساعة الى انظمة اجتماعية . وقد لاحظ عددا من الافراد يعمل فى ميدان الفكر والبحث هذا التشابه فى الاغراض التنظيمية واطلق عليه نظرية النظام العام بغرض اكتشاف عموميات التنظيم . اذ ان طموح نظرية النظام العام هو خلق علم للعموميات التنظيمية او علم عام يستخدم عناصر لها تطبيقات مشتركة توجد فى جميع الانظمة كنقطة بداية .

ان النظرية الحديثة تتفق مع نظرية النظام العام من حيث ان كليهما يقوم بدراسة :

١ ــ الاجزاء (الافراد) التى تعمل فى تجمعات . وتحركاتها داخل وخارج النظام .

٢ ــ تفاعل الافراد مع البيئة الموجودة فى النظام .

٣ ــ التفاعلات بين الافراد بعضهم البعض فى النظام .

٤ ــ النمو العام ومشاكل الاستقرار فى النظام .

ويلاحظ ان نظرية التنظيم الحديثة والنظرية العامة للنظام متشابهتان باعتبار انهما تنظران للتنظيم ككل متكامل . غير انهما تختلفان من ناحية التعميمات . اذ ان النظرية العامة للنظام تهتم بكل مستوى للتنظيم ،بينما تركز النظرية الحديثة اساسا على التنظيمات الانسانية . وهنا يثار سؤالا وهو: ما الذى يكسبه علم الادارة بدراسة مستويات النظام ويتجاهل دراسة الانسان وقبل الاجابة على هذا السؤال يجب التعرف على ماهية هذه المستويات .

ويجيب Boulding (1) على هذا السؤال بالتصنيف الاتى :

١ — الهيكل الثابت — عبارة عن مستوى من اطار العمل وتشريح النظام مثال ذلك هيكل الكون .

٢ — النظام الديناميكي — هو عبارة عن مستوى من الاعمال المنتظمة والحركات الضرورية المحددة مقدما .

٣ — نظام الرقابة الالية Cybernetic عبارة عن مستوى النظام الذى يتحرك للمحافظة على توازن معين عن طريق عملية منظمة ذاتيا .

٤ — النظام المفتوح — وهو مستوى المحافظة الذاتية على النظام الذى يتحرك نحو الكائنات العضوية ويشملها .

٥ — النظام الاجتماعى الوراثى — وهو مستوى خلية المجتمع التى يتميز بتقسيم العمل بين الخلايا .

٦ — الانظمة الحيوانية — وهى مستوى الحركة ودليل السلوك الموجه نحو الهدف .

٧ — الانظمة الانسانية — وهى مستوى التفسير الزمنى وفكرة الاتصال

٨ — النظام الاجتماعى — وهو مستوى التنظيم الانسانى .

٩ — الانظمة التخيلية — وهى مستويات من المحددات والمطلقات التى تظهر هياكل منظمة ولكنها غير معروفة فى الواقع .

ان هذا المدخل لدراسة النظم بايجاد عموميات مشتركة فى جميع مستويات التنظيم تزودالامكانيات لايجاد نظرية ادارية فى التنظيم . ونستطيع القاء الكثير من الضوء على الانشطة الاجتماعيةاذا امكن ايجاد عناصر هيكلية

Kenneth E. Boulding, «General System Theory — The Skeleton of a Science» Management Science, April, 1956, pp. 200 - 202. نقلا عن كتاب Organizations : Structure & Behavior, pp. 23

الانواع الابسط من الانظمة . فمثلا انظمة الرقابة الالية لهـا مميزات تشابه عملية تزويد المعلومات وتنظيمها ، وظاهرة الرقابة فى التنظيمات الانسانية . وبذلك يمكن القول ان بعض مصادر نماذج الرقابة الالية يمكن تعميمها لتوافق التنظيمات الانسانية . ولكن هناك خطر كبير فى المقارنات التى تعتمد على أسس غير كاملة ، والدليل على ذلك المتشابهات الاصطناعية بين الاشكال الابسط من النظم وبين النظم التى تظهر فى كل مكان .. ولذلك يجب علينا التأكد من ان النظائر المستخدمة لربط مستويات النظم ليست مجرد وسائل لتعزيز مؤلفات الادارة ، لان النظـائر اذا ما كان لهـا نفع وشرعية يجب ان تظهر متشابهات هيكلية أو تظهر مبادىء تشغيلية متطابقة

ويلاحظ ان نظرية التنظيم الحديثـة تؤدى كما ظهر لنـا الى مناقشـة النظرية العامة للنظم ، والسبب فى ذلك ان علم العموميات التنظيمية اصبح له انصار اقوياء وخاصة بين البحاثة فى علم الاحياء . وان دعاة نظـريات التنظيم فى علم الادارة لا يمكن ان يتجاهلوا اسهامات النظرية العامة للنظم . بالاضافة الى ان مدركات التنظيم الحديث تمنح قدرا كبيرا من المعرفة الى الافراد المشتغلين بالنظرية العامة للنظم . ولكن الاراء التى تناولتها النظرية العامة للنظم غامضة الى حد كبير .

ويقول Easton فى معرض كلامه عن مدرك التوازن باعتباره عنصر توحيد فى جميع النظم ، انه يترك انطباعا على ان لدينا نظرية عامة مفيدة . بينما فى واقع الامر اذا انعدم قياسها فانها تعتبر مجرد تعيل للمعرفة . اذ ان العجز فى القياس الكمى للعناصر العامة للتنظيم تضعف من الاختبارات الافتراضية التى قد تتعرض لها النظرية العامة للنظم .

نظـرية التنظيم

المعروف ان معظم العلوم لها انعكاس للعالم الذى تطبق فيه، وكذلك الحال فى العلم الادارى . غير ان علم الادارة يتكون من أجزاء وان اغراض العلم

هو تأصيل الاجزاء فى مفهوم منظم لميدان الدراسة . وبنضـوج العلم فان مقاييسه تتصل بتكوين متغيرات عامة . وان اتجاهات التغير توجد فى ثلاثة علوم هى : الطبيعه والاقتصاد والاجتماع . ولذا يجب ملاحظتها بغرض اجراء المقارنات لتنمية وجهة نظر ادارية للتنظيمات الانسانية .

ان اول وجهة نظر تجريبية شاملة للكون المادى عرضها — نيوتن — فى كتابه المبادىء (Principia) وقد قامت الطبيعة التقليدية — على أساس عمل نيوتن — مشروع عام حيث يمكن تنظيم مجال واسع من الظواهر الطبيعية والتنبؤ بها . ويمكن اعتبار الطبيعة النيوتينية ككل فى مكوناتها ، بسبب ان نموذج التنظيم كان يختص الى حد كبير بالاحداث الكبيرة ومنها حركة الاجسام السماوية واشكال القوى والموجات . ولعدة سنين كانت الطبيعة الكلاسيكية متفوقة وتطبق باستمرار على طبقات اصغر من الظواهر فى الكون المادى .

ان النظرية الاقتصادية الاولى وكتاب آدم سميث (ثروة الشعوب) قامت على اساس فحص المشاكل الاقتصادية فى النظام العام . والمعروف ان كتاب ثروة الشعوب يهتم أساسا بدراسة الدخل القومى والرفاهة . وفى وقت لاحق نجد ان اقتصاديات المصنع والاقتصاديات الفردية تسلطت على المجال النظرى فى علم الاقتصاد . ثم عندما قام كينز Keynes بدراسة النظرية العامة للعمالة والفائدة والنقود ، فقد اظهر بذلك مدخل منظم الى العالم الاقتصادى على المستوى الاجمالى .

كذلك نجد ان الحقبة الاولى من تنمية علم الاجتماع كانت مختصة ببناء النظم الاجتماعية . ولذلك نجد أن كومت Comte الذى يعتبر أبو الاجتماع كانت لديه وجهة نظر عامة عن المجتمع ، وان اعماله الاساسية كانت موجهة نحو اعادة التنظيم الاجتماعى ، كما وانه كان مهتما بالعلاقات المتداخلة بين المؤسسات الاجتماعية والسياسية والدينية والتعليمية . وبتقدم علم

الاجتماع فقد ضاقت الدراسات الاجمالية وتحولت الى دراسات تجريبية للوحدات الاجتماعية الصغيرة .

ويلاحظ ان ضغط التحليل الاجتماعى كان مقترنا بدراسة البثالوجيا الاجتماعية او انعدام التنظيم . كما ان الطبيعة والاقتصاد والاجتماع لها جميعا شيئين مشتركين :

اولا — انها عرضت وجهة نظر اجمالية كاستيعاب منظم لمجال الدراسة

ثانيا — بتطور العلم فان الاهتمام انتقل الى تحليل اجـزاء من التنظيم بدأ من دراسة النظام ككل . وكان من نتيجة رد الفعل بين الباحثين فى هذه العلوم أن ظهر مدخل جديد لمعالجة النظام اجمالا . وقد ظهر هذا الاتجاه بشكل واضح فى الطبيعة والاقتصاد أكثر مما ظهر فى علم الاجتماع .

ويلاحظ ان نظرية التنظيم الحديثة فى افتراضاتها التشغيلية تستند على وجهة النظر الكلية اى دراسة التنظيم ككل . ولهـذا فانها تثير مسألتين يجب استكشافهما :

أولا : هل نكون أكثر دقة اذا تكلمنا عن نظريات التنظيم الحديثة ؟

ثانيا : ما القدر من النظرية الحديثة الذى يعتبر حديثا ؟

والسؤال الاول يمكن الاجابة عليه بالايجاب السريع ، لان دعاة نظرية التنظيم الحديثة يميلون الى اتباع وجهات نظرهم باعتبار أنهم يعتبرون من دعاة النظرية العامة . ولكن يجب ان نعترف بأن النظرية الحديثة تحتاج الى اطار والى مسائل متكاملة فى مدرك مشترك للتنظيم .

والسؤال الثانى يوحى باجابة غامضة اذ ان نظرية التنظيم الحديثة هى جزء من نتاج الماضى ، وان تحليل النظم لا يعتبر فكرة جديدة . بالاضافة الى ان النظرية الحديثة تعتمد على البيانات المساعدة فى دراسات الابحاث المشتقة من الاعمال الخاصة بالسنين العشر الاخيرة .



الجزء الأول

فى التنظيم الرسمى



التنظيم الرسمى

FORMAL ORGANIZATION

مقـــدمة :

ان الخاصية الاساسية للتنظيمات هى فى كونها وحدات هادفة وبالتالى فان الاهداف أو الاغراض التى توجه نحوها التنظيمـــات هى من الامـــور العظيمة الاهمية لخلق الهياكل التنظيمية ، ويترتب على ذلك ضرورة فحص الاهداف التى يجب ان تكون للتنظيم على اساس أن هذه الاهداف تحـــدد الكثير من المميزات التنظيمية ، بالاضافة الى أنها وسيلة قياس لمدى ملائمة التنظيم الموضوع . ولذلك نجد ان الفرد الذى ينشىء تنظيما رسميا يواجه سؤالا مؤداه ما هو نوع التنظيم الذى يحقق الاهداف او الاغراض المحددة ؟ وحيث ان التنظيم لا ينشـــأ فى فراغ لذلك يجب على مخـــطط التنظيم ان يستند على :

أ — مجموع الموارد المتاحة له كرأس المال والمعرفة التكنولوجيـــة التى التى يمكن ان يستخدمها .

ب — الظروف السائدة فى الاقتصاد التى يجب ان يواجهها التنظيم ، باعتبار ان هذين المحددين يؤثران فى التنظيم .

ويستتبع مما ذكر ان نسأل انفسنا ما نوع التنظيم الذى يحقق هـــذه الاغراض بالموارد المتاحة لنا وفى ظل الظروف الاقتصادية التى تواجهها . وقد يؤدى تحليل هذه العوامل الى الوصول الى قرار بان التنظيم الملائم غير ممكن أو على الاقل لا يمكن تحقيقه دون تحمل تكاليف غير متوقعة بسبب ضرورة اعادة تحديد الاهداف ، وبذلك نجد أن التنظيمـــات لهـــا تأثير على الاهداف بتقيد الاهداف الممكنة والظروف التى فى ظلها يمكن الحصول عليها .

علاوة على ذلك نجد أن الخاصية التى تذكر عادة فى نطاق التنظيمات هى أنها تنمى تنسيق الجهود بين الناس على أساس أن تعريف التنسيق التنظيمى يحقق العوامل التى تنشط وحدة العمل والتى بالتالى تنجز الهدف أو الغرض المشترك ، على أننا فى هذه الحالة نواجه مسألة رئيسية وهى كيف نستطيع أن نخلق هذا التنسيق ؟ ومما لا شك فيه أن التعاون بين اعضاء التنظيم مما يخلق التنسيق ، أى التعاون الضرورى بين أعضاء التنظيم الذين يتفهمون أن الاعمال التى يؤدونها تسهم فى هدف التنظيم . وبالرغم من أن اعضاء التنظيم قد يكون لهم أهداف خاصة ولكن يجب اختيار هدف يؤدى الى غاية التنظيم والذى يجب أن يتعرف أعضاء التنظيم أن أعمالهم تسهم فى الوصول اليه .

ويترتب على ما ذكر ان التنظيمات الرسمية تتميز بالتخطيط الهادف والمعروف . ويقال أن التنظيم الرسمى يعرف بانه التخطيط المادى أو نظام من المهام والعلاقات بين وظائف تنسق جهود الافراد لتحقيق الاهداف بفاعلية وكفاية . ويتضمن هذا التعريف شروط لامكان الوصول الى انجاز ما . والشرط الاول هو ضرورة انجاز الاهداف بفاعلية أو بمعنى آخر أن التنظيم يجب أن ينفذ ما حدد له لادائه ، وان الشىء المحدد للاداء لا يمكن انجازه بأى وحدة اجتماعية أخرى . والشرط الثانى يتناول امكانية قيام التنظيم بتحقيق الاهداف بكفاية . ومعنى ذلك أن انجاز المهام أو تأدية الخدمات انما يتم بواسطة التنظيم الرسمى باعتباره اكثر الوسائل فعالية فى توجيه هذه الاعمال بدلا من الفرد أو الجماعة الصغيرة .

يضاف الى ذلك ان أهم مظاهر التنظيم الرسمى هو فى ايجاد مجال لتقسيم العمل ، اى ضرورة تقسيم الاعمال بين عدد من الافراد لتحقيق درجة عالية من الكفاية وبذلك يمكن تخصيص عمل لكل فرد يؤديه على حسب تخصصه .

ويلاحظ ان مزايا تقسيم العمل معروفة ولكن المشكلة هى وجود عدة

وسائل يمكن استخدامها فى التقسيم وبذلك تصبح المشكلة فى التنظيم هى تحديد شكل تقسيم العمل ، على أساس أن هناك نوعين رئيسيين لتقسيم العمل . الاول هى التقسيم الافقى للعمل والذى يتضمن تجزئة الاعمال الواجب تأديتها . والاخر هو التقسيم الراسى للعمل وفيه يتولى الرئيس سواء كان رئيس عمال او مشرف او رئيس القسم مسئولية توزيع المهام على الافراد الخاضعين له اداريا لتأدية ما يطلب منهم بطريقة ملائمة . ويترتب على تقسيم العمل ضرورة تنسيق المهام المختلفة . ويصبح التنسيق مشكلة اذا ازداد عدد الافراد داخل الوحدة الادارية ، اذ أنه قد يتعذر على فرد واحد ان يقوم بالاشراف على عدد كبير من الافراد .

ويلاحظ فى الفكر الادارى المتصل بالتنظيم الرسمى وجود مصدر مركزى للسلطة داخل التنظيم له نوع من الشرعية كأساس لوجوده ، فمثلا فى الحكومة فاننا نعترف بالاساس الشرعى فى شكل ارادة الشعب فى اختيار رئيس يصبح المصدر المركزى للسلطة التنفيذية فى الحكومة . أما فى مجال النشاط الانتاجى فان الاساس الشرعى للسلطة هو أصحاب رأس المال الذين يعينون رئيس مجلس الادارة والذى يعتبر مصدر السلطة المركزية فى الشركة . ومهما كان شكل السلطة المركزية سواء كانت شخصا أو مجلس فان لها صلاحية تفويض اجزاء من السلطة الى المرؤوسين لتنفيذ المهام المعهودة اليهم داخل التنظيم . وبذلك نجد أن السلطة تمتد من أعلى التنظيم فى المستويات المختلفة الى خط الاشراف الاول وحتى فى حقيقة الامر الى العامل نفسه . على أن كل مستوى له قطاع من السلطة ضيق وصغير ومحدد، وبذلك نستطيع انرتب المراكز فى التنظيم على أساس السلطة التى تمتلكها وهذا ما يطلق عليه التقسيم الادارى Scalar .

ويلاحظ أن الاساس الشرعى للسلطة داخل التنظيم والمركز فى المستوى الموجود فى أعلى التنظيم هو من المكونات الاساسية للمدرسة الكلاسيكية فى التنظيم وهذه نقطة سلم بوجودها كتاب النظريات السلوكية .

ان للتنظيم الرسمى ميزة اخرى وهو انه أعطى كيانا هيكليا للمهام

التنظيمية فى المراكز بتحديد الواجبات والمسئوليات وبذلك أصبح التنظيم اقل اعتماد على الفرد مهما كانت كفاءته وقدرته .

وحيث أن مفاهيم النظريات الكلاسيكية تتجسم كلها بالكامل فى التنظيم الرسمى لذلك سنتعرض لها بالتفصيل مبينين اسهامات كل فكر تنظيمى وارد فيها لاكمال الاطار العام للهياكل الرسمية من التنظيم .

الفصل الأول

النظريات الكلاسيكية للتنظيم

من الممكن ان نميز بين اتجاهين رئيسيين فى التطور الذى لحق بالنظرية التقليدية للتنظيم . والاتجاه الاول نحو الاعمال التى قام بها تيلر Taylor والتى تركزت على مجموعة الانشطة المادية الرئيسية التى تكون نشاط الانتاج . وهذا الاتجاه يطلق عليه دراسات الزمن والحركة . أما الاتجاه الثانى فتعبر عنه الامثلة التى أوردها كل من Gulick & Urwick من خلال الدراسات التى قاما بها . وهذه الامثلة كان اهتمامها الرئيسى منصبا على المشاكل التنظيمية الضخمة التى تنشأ من التكوين الادارى للعمل وما ينتج عنه من صعوبات فى التنسيق .

وسوف نتعرض الان لتحديد الخصائص الهامة المميزة لهذين الاتجاهين وللمشاكل التى يتضمنها كل اتجاه .

نظرية الادارة العلمية لفردريك تيلر (١)

عندما قام تيلر بدراسة الاستخدام الامثل للقوى الادمية فى التنظيمات الصناعية فى السنوات ١٩٠٧ ، ١٩١١ ، ١٩١٩ ، وضع بنفسه الجزء الاكبر من مضمون النظرية التنظيمية ، وذلك عن طريق تحليل التداخل الذى تخلقه التنظيمات بين كل من الخصائص الانسانية والبيئة الاجتماعيةوظروف العمل . ويلاحظ أن مجال الدراسة الذى حظى باهتمام تيلر ومرافقوه فى حركة الإدارة العلمية كان ضيقا الى حد كبير . وقد يعزى ذلك الى حد

(1) Organizations by James G. March and Herbert A. Simon, pp. 12.

كبير الى الظروف التاريخية ونقص تدريبهم وايضا المشاكل التى واجهوها فى الصناعة . اما الصفة المميزة لاعمال تيلر ومرافقوه فهى عبارة عن دراسة كيفية استخدام الافراد كتابعين للالات عند ادائهم للاعمال الروتينية المنتجة.

وعند القيام بدراسة الزمن والحركة اهتم باحثو حركة الادارة العلمية بوصف خصائص التنظيم الادمى بالضبط كمن يصف احدى الالات البسيطة التى تخصص لتنفيذ عمل معين . وكان الهدف من ذلك هو تحقيق افضل استخدام ممكن للقوى الادمية غير المدربة على العمليات الصناعية . وفى رأيهم أن ذلك يمكن تحقيقه بواسطة وضع برنامج تفصيلى للسلوك الذى يجب أن يسلكه الفرد أثناء ادائه للعمليات الصناعية باعتبار أن التزام الفرد بهذا البرنامج يمكن ان يحوله الى عامل بارع متخصص وذو كفاية مرتفعة .

ومما لا شك فيه أن حركة الادارة العلمية وضعت مقاييس دقيقة تتعلق بتنظيم الانشطة المنتجة للافراد . ومما يؤكد هذا القول ان حركة الادارة العلمية قد اثارت عددا من الاسئلة الجوهرية المتعلقة بالهندسة البشرية Human Engineering وأجابت عليها من خلال دراساتها . وبالاضافة الى ذلك فقد قامت حركة الادارة العلمية باعداد عدد من الدراسات الفسيولوجية الهامة ، الا ان جميع هذه الدراسات كانت محصورة فى نطاق العمليات المادية البسيطة ، وقد اظهرت انه من السهل تحديد الانشطة التى تتضمنها الاعمال الروتينية البسيطة بطريقة متقنة .

ان تحليل هذه الدراسات يتضح منه أن حركة الادارة العلمية كانت تميل الى النواحى الالية والميكانيكية اكثر من ميلها الى النواحى السيكولوجية العامة التى تحدد السلوك الانسانى فى التنظيمات .

وحيث ان دور الالات فى التنظيم لا يمثل اهتمامنا الرئيسى فاننا سوف لا نناقش مدى تورط حركة الادارة العلمية فى الاتجاه ناحية الالية Automation . اما اهتمامنا الرئيسى فى هذا المجال فسوف يتجه ناحية ذلك الجزء من اعمال حركة الادارة العلمية المتعلق بكيفية استخدام

القوى الادمية فى التنظيمات . وبسبب ان نظريات السلوك الانسانى الداخلة تحت هذا المضمون كانت تدور اساسا حول التغيرات الفسيولوجية ، لذا فاننا سوف نتعرض لهذه الدراسات تحت اسم النظرية الفسيولوجية للتنظيم . وقبل ان نتناول ذلك بالتفصيل يجب ان نتعرف من البداية ان هذه النظرية محدودة فى نطاق ضيق من الاعمال ، كما انها تعرضت لعدد قليل من التغيرات الفسيولوجية .

طبيعة الاعمال فى النظرية الفسيولوجية للتنظيم :

لقد وجهت الادارة العلمية اهتمامها الرئيسى الى بعض الاعمـال التى تضمها ادارة الانتاج ، وهناك بعض الخصائص التى تميز هذه الاعمال عن سائر الانشطة الاخرى التى يضمها التنظيم الصناعى . فأولا : يلاحظ ان هذه الاعمال تغلب عليها صفة التكرار ، ثانيا : لا تحتاج هذه الاعمال الى بذل مجهود ذهنى كامل من العامل الذى يقوم بها . وقد وضع لكل عمل من هذه الاعمال معيار لادائه يلتزم به العامل الممتاز والعامل المتوسط على الســـواء .

وبسبب ان هذه الاعمال كانت روتينية نسبيا ، فانه يمكن القـول بأن الاعمال التى اهتمت بها النظرية توصف تماما بانها الاعمال ذات السلوك العام اى انها لا تتطلب مجهودا ذهنيا من العامل ، كما ان كل عامل يحدد له اجراء روتينى يحكم اداء هذا العمل .

وقياسا على ما تقدم فان بعض الاعمال الاخرى مثل : تحديد الاجر ، تصميم الالة ، جدولة الانتاج . تحتاج الى نشاط ذهنى من نوع معين ، ومن ثم لا تدخل ضمن مفهوم الاعمال ذات السلوك العام التى تعرضت لهـا النظـرية .

والخلاصة ان الدراسات التقليدية للزمن والحركة قد تجنبت الاعمال المتصلة بحل المشاكل Problem — Solving Tasks ومن ثم لم تتعرض

لاوجه السلوك الانسانى التى سوف تشغل اهتمامنا فى هـذا البحث .
ولتأكيد هذا الراى نستطيع من ناحية اخرى ان نحدد خصائص دراسات الزمن والحركة من خلال الامثلة التى نشرت فى كتاب « دراسـات الزمن والحـركة » المنشور فى سـنة ١٩٤٠ بواسطـة Lowry, Maynard, Stigemerten (1)وغيرهم وهذه الامثلة تتضمن بعض الاعمال التى أجريت عليها الدراسات مثـل :

١ ـ تغطية جدران الحجرات بصفائح معدنية .
٢ ـ تسوية الحديد الزهر على المخرطة .
٣ ـ تركيب زخارف دائرية للمقاعد باستخدام سبائك حديدية مخلوطة بالنحاس الاحمر .

وبالرغم من ان العملية رقم ٢ ، ٣ تتطلبان عاملا مدربا ولا يمثلان عملا من الاعمال الصناعية البسيطة ، الا ان كلا منهما يمكن ان يحدد له برنامج يضم جميع الخطوات الضرورية لتنفيذه يلتزم به العامل التزاما مطلقا . فمثلا نجد ان عملية تسوية الحديد الزهر على المخرطة موضوع لها برنامج يحدد خطوات العمل بدقة . ويتكون هذا البرنامج من ١٨٣ خطوة منها ١٠ خطوات رئيسية لاداء العمل والباقى خطوات تفصيلية متفرعة منها .

وعلى الرغم من أن هذه التوصيفات قاطعة فيما يختص بتحديد سلوك العامل اثناء تأدية العمل الا انها لم تتعرض لطبيعة النشاط العضلى الذى يتطلبه تنفيذ العمل وبالتالى لم تحدده بالتفصيل . وهذا يعنى ان هذه الدراسات اهتمت بتحديد الطريقة التى يلتزم بها العامل فى اداء العمل دون الاهتمام بمدى تأثير هذه الطريقة على المجهود العضلى للعامل وبالتالى على سـلوكه .

خصائص الجسم الادمى :

ان خصائص الجسم الادمى ، كما ذكرت فى نظرية الادارة العلمية ، تنبع

(1) Organizations by James March & Herbert Simon, pp. 14

من طريقة ونوع الاعمال التى بحثت فيها هذه النظرية . فعندما ينظر الى السلوك الانسانى باعتباره احد توابع الانشطة المنظمة فان الابعاد المتصلة به ترجع اساسا الى التأثيرات العصبية للجسم الانسانى . ونستطيع ان نناقش ذلك تحت عناوين اربعة هى : المقدرة ، السرعة ، قوة التحمل ، التكلفة .

١ ــ المقدرة :

ان هناك حدا اعلى لمعدل انتاج الجسم الادمى ، ومن ناحية اخرى فان معيار المقدرة يلخص فقط العوامل المنفصلة للسرعة والتعب . ولكنه يخدم ايضا كتوصيف مستقل لنوع وماهية الخواص الادمية التى تختلف عن غيرها من الخواص . فاذا كان العمل المعين يحتاج الى ٥ ايدى و ١٢ اصبعا فقط ، فان المقدرة الادمية تصبح نوعا خاطئا من القوة الالية اللازمة لتنفيذ هذا العمل . اى ان المقدرة الادمية لا يمكن ان تقاس او تقارن بالقوة الالية . والمقدرة طبقا لهذا المعنى تصبح اعتبارا هاما عند تصميم النظم الالية الادمية للانتاج Man — Machine Systems

ويلاحظ ان فكرة المقدرة تحدد ايضا بعض مبادىء الوفر فى الحركة Motion Economy التى تحدثت عنها منشورات الادارة العلمية حيث ذكرت انه من المعتاد ان يزداد الانتاج بواسطة الاستخدام المزدوج للارجل والايدى فى وقت واحد .

٢ ــ السرعة :

لقد اهتمت دراسات الزمن بالخصائص المتعلقة بسرعة الجسم الادمى فى اداء الاعمال وكان اهتمامها محصورا فى : كيف يستطيع افراد ذو درجات مختلفة من المهارة بذل درجات متفاوتة من المجهود لتنفيذ عمل معين ؟ . وقد تم جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات المتعلقة بوحدة الزمن لغرض تحديد معايير زمنية للاعمال المركبة . وكان هدف دراسات

الزمن من ذلك — وهذا الهدف لم يتحقق كله — هو تحديد الانشطة الرئيسية ووضع وحدات زمنية لكل نشاط منها . اما الاعمال الاكثر تعقيدا فتحدد لها أزمنة نمطية على أساس تحليلها الى اجزائها الرئيسية وجمع الوحدات الزمنية لهذه الاجزاء . وتعتبر القائمة التى اعدها جلبرت سنة ١٩١٧ والتى تضم ١٨ نوعا من هذه الانشطة الرئيسية افضل مجهود معروف فى هذا المجال من الدراسة .

ولكن لسوء الحظ فان هناك تداخل بين اجزاء العمل المركب يؤدى الى اختلاف فى النتائج ، بمعنى ان الزمن اللازم لتنفيذ العمل المعين لا يساوى فى جميع الحالات مجموع الازمنة اللازمة لتنفيذ الاجزاء المكونة لنفس العمل اذا اخذت منفصلة . ومع ذلك فان بعض هذه النظم المتعلقة بتحديد الانماط الزمنية امكن تطبيقها حديثا فى النشاط الصناعى وثبت نجاحها على الاقل بالنسبة للاعمال البسيطة نسبيا مثل عمليات التجميع اليدوى وما شابهها . وبعض هذه النظم هو ما يطلق عليه اسم Method-time measurement ويستخدم فى قياس الازمنة اللازمة لكل حركة من الحركات التى يتطلبها تنفيذ العمل .

اما فى الوقت الحاضر فان المعايير الزمنية للاعمال ما زالت تحتسب على أساس بيانات نمطية للاجزاء المكونة للعمل موضوع البحث . وبالنسبة للجسم الادمى ، فحتى لو نظرنا اليه باعتباره الة فسيولوجية ذات مركز عصبى ، فان هذه الالة تعتبر اكثر تعقيدا مما كان يتوقعه جلبرت وامثاله من رواد حركة الادارة العلمية .

ولقد واجهت دراسة الزمن صعوبات كبيرة فى تحديد مستويات المهارة والمجهود التى تتضمنها الازمنة النمطية ، ولذا فان هذه الدراسات لم توضح ما اذا كانت هذه الأزمنة تعنى متوسط الزمن الذى تتطلبه درجة متوسطة من المهارة والمجهود التى تتضمنها الازمنة النمطية ؛ بحيث يمثل

الزمن النمطى الحد الادنى للاداء . أم انه يعنى متوسط الزمن المستخلص من سلسلة من التجارب المطبقة على عينة عشوائية من بعض العمال الصناعيين .

ان عدم وضوح المعنى المقصود بالزمن النمطى هنا قد يكون ناتجا على الاقل من الوسائل التى شاع استخدامها فى وضع التقديرات الزمنية . وكذلك فان كثيرا من المواصفات المحددة للاعمال موضوع البحث وضعت بصفة عامة على أساس البيانات التى جمعت عن طريق الملاحظة الشخصية، فمثلا نجد أن مقاييس المهارة والمجهود أخذت بطريقة عشوائية على أساس مقاييس السرعة،واعتمد التحليل الى حد كبير على هذه التقديرات. أما الوسائل الفنية التى اتبعت فى تحديد المسموحات الزمنية التى تغطى الاختلافات فى المهارة والمجهود فانها وسائل تقريبية الى حد كبير وبالتالى تنقصها الدقة. ونتيجة لذلك فان الازمنة النمطية تميل الى كونها متوسطات موضوعة على اساس الملاحظات المستخلصة من عينة من الافراد والمواقف حيث ينفذ نفس العمل او عمل متشابه . وعلاوة على ذلك فان الاجراءات التى استخدمت فى تحديد الازمنة النمطية لم تشمل الا جزءا بسيطا من التطورات الحديثة فى نظرية العينة الاحصائية Statistical Sampling . ومن ثم فان الفشل فى استخدام هذه النظرية يعتبر مصدرا اخر للخطأ وعدم الدقة .

٣ ــ التحمل :

ان قوة التحمل الادمى تتصل اتصالا وثيقا بالاجهاد العضلى ، ولذا فان دراسة الاجهاد احتلت جزءا بارزا من دراسات النظرية الفسيولوجية للتنظيم .

وقد تضمنت الدراسة عدة اراء تحدد علاقات وظيفية عامة ، وفيما يختص بنشاط المجموعة العضلية فقد حددت هذه الدراسات على النحو الاتى :

١ ــ يزداد معدل نشاط المجموعة العضلية ــ ويقاس بمعدل الانتاج ــ بانخفاض تأثير الاجهاد على هذه المجموعة .

٢ ــ تزداد درجة اجهاد المجموعة العضلية بتزايد النشاط الذى تبذله

٣ ــ يزداد اجهاد المجموعة العضلية بزيادة فترات العمل وينخفض نتيجة لفترات الراحة .

٤ ــ الاجهاد الحالى للمجموعة العضلية المعينة يتزايد باجمالى النشاط السابق الذى تبذله المجموعات العضلية الاخرى .

وقد اعتبرت هذه الدراسات ان معدل انتاج المجموعة العضلية يتأثر بعاملين هما : زمن العمل وفترات الراحة ، ومع ذلك لم تدلل على هذا الراى بأى معلومات محددة توضح الى اى مدى يكون هذا التأثير ، وهل يمكن ان تعوض فترات الراحة النقص فى معدل انتاج المجموعة العضلية والذى ينشأ من زيادة الاجهاد نتيجة لزيادة فترة العمل ؟

وفيما يختص بعلاقة المجموعة العضلية المعينة بالمجموعات العضلية الاخرى ، فانه يصعب الاعتقاد بأن تأثير الاجهاد على احدى المجموعات العضلية لا يتبعه اى تأثير على المجموعات العضلية الاخرى ، ففى حالةبذل النشاط بواسطة احدى المجموعات العضلية ، فان جميع العضلاتالاخرى تعمل بدورها ولو جزئيا بحيث لا يمكن القول بانها تتمتع بدرجة كافية من الراحة تسمح باستعادة النشاط ورفع معدل الانتاج مرة اخرى .

٤ ــ التكلفة :

اهتمت دراسات الزمن بوحدتين من وحدات التكلفة هما : الزمن والنقود ، وحيث ان دراسات الزمن تقوم اساسا على المقاييس الزمنية ، لذا فان العلاقة بين التكلفة مقاسة بالزمن والتكلفة مقاسة بالنقود تعتبر من المسائل المعقدة . اولا لان هذه العلاقة يجب ان تكون معززة بمعدلات الاجور كما تحددها أسواق المنافسة على العمل . ومما لا شك فيه ان

النظرية الاقتصادية قد بالغت فى اهمية المنافسة كعامل محدد للاجور وقللت من اهمية الظروف الداخلية فى التنظيم . وثانيا فان الاجر المدفوع يفترض انه حدد على اساس تشجيع العامل على زيادة انتاجه بأقصى ما يستطيع (اى استخدام الالة الفسيولوجية الى اقصى طاقتها) . وبالرغم من ذلك فان الاجور التشجيعية التى تعتمد على دراسات الزمن تتضمن محفزات غامضة وصعبة التفسير ، بل وفى كثير من الحالات تعتبر خاطئة. وكمثال للمحفزات التى اتت بها دراسة الزمن نجد ان بعض الكتاب ومنهم Stegemerten (1) ذكروا الاتى : « ان الاهداف الرئيسية للعمال هى ضمان اقصى قدر من الدخل بحيث يتعادل مع الجهد المبذول فى العمل مع توفر ظروف صحية ملائمة ومحيط عمل مناسب » .

ويلاحظ ان هذا الكلام غامض الى حد كبير ، واذا لم يكن الامر كذلك فان دراسة الزمن من ناحية اخرى قد قصرت كل جهودها فى هذا الصدد على احتساب الاجر طبقا لوحدات الانتاج ودرجة الكفاية الانتاجية للعمال مقاسة بالازمنة النمطية . وهذا الاتجاه يعتبر خاطئا لسببين :

أ ــ لقد اصبح من المسائل المقررة ان مجهودات دراسات الزمن والحركة قد فشلت فى اغراء العمال بأن مصالحهم الطويلة الاجل يحققها الحافز النقدى وحده .

ب ــ ان تأثير خطط الاجور التشجيعية تصعب تحديده بسبب وجود المساومة الجماعية من جانب نقابات العمال .

وبالاضافة الى ما سبق فان هناك اسباب اخرى تقلل من اهمية الحافز النقدى وهى :

١ ــ أن الحافز النقدى يعتبر أحد الحوافز التى يجب أن يشملها نظام الاجور ، وقد يكون أهم الحوافز ، ولكن هناك حوافز اخرى لها أهميتها .

٢ ــ ان درجة رضاء العامل عن اجره لن تستمر طويلا فى علاقة ثابتة نظرا للتطور الذى يلحق برغبات العامل وطموحه .

---

١ ــ المرجع السابق طبعة ١٩٥٩ ص ١٨

المفاهيم الاساسية فى النظرية الفسيولوجية للتنظيم :

لقد ناقشنا حتى الان مدى وطبيعة الاعمال التى أولتها الادارة العلمية اهتمامها ، والنواحى العضوية والنفسية للجسم الادمى التى بحثت فيها . وكذلك فقد اوردنا امثلة من الاراء المتصلة بالنظرية وخاصة المتعلقة بموضوع الاجهاد . والان سوف نتعرض للاراء الرئيسية التى ذكرت فى كتابات وابحاث دعاة حركة الادارة العلمية .

ويجب ان نذكر من البداية ان اعمال تيلر وزملاؤه من السهل بصفةعامة التعرض لها فى شكل اصطلاحات فنية اكثر منها اراء . فهى تميل الى وجهة النظر الهندسية اكثر من اى شىء اخر . ولذا فان دراسات تيلر تتميز بالخصائص الاتية :

١ ــ استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول الى « افضل طريقة » لاداء العمل ، ويقصد باصطلاح افضل طريقة هنا الطريقة التى تسمح بتحقيق اعلى متوسط انتاج يومى .

٢ ــ تزويد العمال بحافز تشجيعى يدفعهم الى اداء العمل طبقا للطريقة المثلى المشار اليها . ويتحقق ذلك بواسطة اعطاء العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الاجر اليومى اذا استطاع تحقيق المستويات النمطية للانتاج .

٣ ــ استخدام خبراء متخصصون (رؤساء عمال وظيفيون Functional Foremen) للاشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعمال مثل : وسائل العمل ، سرعة الالات ، ورديات العمل وما شابهها .

من هذه الخصائص الثلاث يمكن ملاحظة ان دراسات تيلر لم تكن تهدف فى الواقع الى وضع مبادىء عامة لتنظيم كفاية العمل ولكنها فى الواقع عبارة عن وضع اجراءات تشغيلية يمكن ان تستخدم فى حالة مادية معينة . وهذه الاجراءات تهدف الى زيادة كفاية الاداء التشغيلى للحالة

موضوع البحث عند ضمان تطبيقها بدقة ، وعلى ذلك فان اختراع تيلر لدراسات الزمن يمكن ان يقارن باختراع الميكروسكوب ولا يمكن القول بأنها نظرية قابلة للتطبيق فى حالات كثيرة .

اما بشأن الخاصية الثانية ، المتعلقة بالحافز التشجيعى ، فقد سبق مناقشتها بالتفصيل .

اما الخاصية الثالثة ، رئاسة العمل الوظيفى ، فسوف نتعرض لها عند مناقشة التكوين الادارى .

وسوف نختتم كلامنا عن دراسات تيلر بالتعرض لبعض العموميات المتعلقة بوفورات الحركة . والسبب فى ذلك هو ان وفورات الحركة — كجزء من دراسات الاجهاد — تدخل ضمن اعمال النظرية الفسيولوجية للتنظيم ، ولو انها تأخذ شكل افتراضات .

وتنقسم مبادىء وفورات الحركة الى ثلاثة مجموعات هى :

١ — استخدام الجسم الادمى .

٢ — اعداد الترتيبات .

٣ — تصميم الالات والمعدات .

ويتفرع من هذه المبادىء الرئيسية عدد ضخم من التفريعات تتخذ اشكالا متعددة يمكن ان نذكر بعضا منها :

١ — حركات الايدى يجب ان تبدأ وتنتهى فى وقت واحد .

٢ — يجب الا تكون اليدين معطلتين فى وقت واحد الا اثناء فترات الراحة .

٣ ــ حركات الذراعين تكون فى اتجاهين عكسيين ، وتكون متماثلة وفى توقيت موحد .

٤ ــ حركات اليدين تكون محصورة فى اضيق نطاق ممكن لتنفيذ العمل بطريقة مرضية .

٥ ــ استخدام قوة الدفع لمساعدة العامل كلما امكن ذلك ، مع تخفيضها الى حدها الادنى اذا امكن استخدام القوة العضلية للعامل .

٦ ــ الحركات المسلسلة المستمرة لليدين افضل من اى طريقة اخرى بالنسبة للحركات المتعرجة او المستقيمة التى تتضمن تغيرات فجائية عنيفة فى الاتجاه .

٧ ــ لابد من وجود ايقاع معين للمحافظة على سلامة وديناميكية الاداء ، كما يجب ترتيب العمل بحيث يسمح بتسهيل هذا الايقاع كلما امكن .

٨ ــ من الضرورى تخصيص مكان معين توضع فيه المواد والالات التى يحتاجها العامل .

٩ ــ المواد والمعدات ووسائل الرقابة يجب ان تكون فى مواجهة العامل .

١٠ ــ المواد والمعدات يجب تجميعهم بطريقة تسمح بتتابع الحركات .

١١ ــ اتخاذ الخطوات والاحتياطيات اللازمة لتسهيل الرؤيا واهمها الاضاءة الجيدة .

١٢ ــ يجب ترتيب المقعد الذى يجلس عليه العامل بحيث يكون مساويا فى الارتفاع لمكان العمل كى يمكن تسهيل الوقوف والجلوس المتعاقب للعامل .

١٣ ــ يجب اراحة اليدين من اى عمل يمكن ان تؤديه احدى المعدات الاخرى .

١٤ ــ اذا امكن لكل اصبع ان يقوم بحركة معينة ــ كما هو الحال بالنسبة للالة الكاتبة ــ فان عبء العمل يمكن توزيعه طبقا لطاقة كل اصبع .

١٥ — الروافع وعربات اليد يجب تجميعها فى مناطق معينة تمكن العامل من استخدامها بأقل حركة وبأدنى تحرك لجسمه وبأعلى درجة من الالية .

ان التمعن فى هذه الخطوات يؤكد ان الخاصية الفسيولوجية تبدو واضحة بالنسبة لهذه الاراء ، كما ان الاساس التجريبى الذى اعتمدت عليه يجعلها ناقصة بحيث يمكن اعتبارها نظرية عامة للالية الادمية ، وبالتالى فان الهيكل العام لهذه الآراء انما يعتمد على المبادىء الهندسية اكثر من الظواهر أو العموميات . وبالرغم من ذلك فمما لا شك فيه أن هـذه الآراء تعتبر هامة بالنسبة لبعض الاعمال التى تعتمد اعتمـادا كبيرا على الحافـز التشجيعى ، وكذلك الاعمال التى تحتاج الى درجة كبيرة من المـلاحظة والتتبع للحكم عليها .

نظرية التكوين الادارى

بالرغم من ان نظرية التكوين الادارى يرجع الفضل فى توضـيحها الى سقراط Aristotale الا أننا سوف نتعرض لهذه النظرية فى شكلها المعاصر كما اوضحها[1] Gulick & Urwick سنة ١٩٣٤ . وسوف نطلق عليها اسم النظرية الادارية Administrative Management Theory ويجب ان نتعرف ان هناك كتاب آخرون اسهموا فى التطور الذى حققته النظـرية الادارية ومنهم هنرى فايول ومونى ورايلى .

وعلى الرغم من وجود اتصال وثيق وتداخل هام بين الدراسات التنظيمية التى يطلق عليها «الادارة العلمية» والتى سميناها «النظرية الفسيولوجية للتنظيم» وبين الدراسات التى سوف نناقشها الآن تحت عنوان «النظرية الادارية » الا ان هناك تمييزا بينهما . فهما يشتركان فى توجيه الاهتمـام ناحية الصفات العضوية والنفسية للقوى الآدمية ، والانواع البسيطة من الاعمال التى يؤديها افراد التنظيم ، الا ان النظـرية الادارية اتجهت فى تحليلها الى مستوى اعلى من الفطنة وبعد النظر ، وذلك بالاضافة الى

(1) Gulick L.H. & L. Urwick, Papers on the Science of Administration. Organizations by James March & H. Simon, pp. 22 نقلا عن كتاب

الحدود التى اوضحتها النماذج الرسمية لهذه النظرية كما سيتضح فيما بعد .

وتنقسم ابحاث النظرية الادارية الى ناحيتين ، الابحاث الرسمية والتى تحدد الهيكل الرسمى ، والابحاث أوالاراء العامة غير الرسمية . وعلى الرغم من ان هيكل البحث الرسمى للنظرية يعتبر الى حد كبير محدود المجال على عكس منطقة البحث غير الرسمى ، الا اننا سوف نبدأ تحليلنا بالهيكل الرسمى ، وبعد ذلك نتعرض للتفرعات التى تنتج عنه .

الابحاث الرسمية :

ان المشكلة الرئيسية التى شغلت اذهان اصحاب النظرية الادارية هى : تحديد هدف عام للتنظيم ثم تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف . ومن الطبيعى أن يتضمن ذلك الاعمال الانتاجية الضرورية ، وانشطة الخدمات ، وأنشطة التنسيق ، وانشطة الاشراف .. وهكذا .

ولكن المشكلة فى هذا العمل هى : كيف يمكن تجميع هذه الاعمال فى شكل مهام فردية ، ثم تجميع المهام فى وحدات ادارية ، وتجميع الوحدات الادارية فى وحدات اكبر ، ثم اخيرا تحديد المستوى الاعلى للادارات ، على ان يتم هذا التحديد فى جميع مراحله بطريقة تمكن من خفض التكاليف الكلية اللازمة لاداء هذه الانشطة . ومن وجهة النظر التنظيمية ، فان كل ادارة ينظر اليها باعتبارها مجموعة من الاعمال التى يقوم بتنفيذها الافراد العاملين فى هذه الادارة . ولادراك فحوى هذه النظرية الرسمية ، فمن الضرورى معرفة الطريقة التى يتم بها هذا التحديد الاجمالى للاعمال .

التكوين الادارى ومشكلة التحديد :

ان المشكلة المتعلقة بجمع مجموعة محدودة من الاعمال وتوزيعها على عدد معين من الافراد كانت من اهم المشاكل التى شغلت اهتمام الكثير من

الباحثين الرياضيين(١) . وكان هدفهم استخدام المعادلات الرياضية للتغلب على هذه المشكلة وذلك على النحو التالى :

لو كان هناك عدد قدره (ن) من الاعمال ، عدد قدره (ن) من الافراد ويراد توزيع الاعمال على الافراد بطريقة تمكن من تحقيـــق اقصى كفاية ممكنة ، فهنا يمكن عمل عدة تباديل طبقا للقانون الرياضى ن س ١ .

فلو كان هناك ٣ اعمال ، ٣ افراد تكون المعادلة كالآتى :

٣ × ٢ × ١ = ٦

وبهذه الطريقة يمكن معرفة كافة الاحتمالات التى توزع بها الاعمال على الافراد حتى نصل الى اقصى درجة من الكفاية الانتاجية .

ولكن المشكلة التى تواجهنا هى التداخل بين الاعمال ، بمعنى ان الفرد عندما يوزع مجهوده على عملية ، وكان العمل الاول يتطلب ١٠ دقائق مثلا والثانى ٥ دقائق فان مجموع الوقت اللازم لاداء العملين منفصلين يكون ١٥ دقيقة . ولكن عندما يقوم نفس الفرد بتادية هذين العملين بعد ضمهما فان مجموع الوقت الفعلى عندئذ قد يزيد او ينقص عن ١٥ دقيقة .

ومن ناحية اخرى ، فان حل مشكلة التحديد يتطلب تجربة جميع التباديل الممكنة للافراد والاعمال لغرض الوصول الى اقصى كفاية . وحيث ان جميع التباديل الممكنة يساوى (ن) ، فان هذا العمل يصبح متعذرا اذا كانت (ن) تساوى عددا كبيرا من الافراد والاعمال . وقد بذلت محاولات متعددة لتخفيض العمل الحسابى الذى تنطوى عليه هذه العملية ، واذا امكن استخدام الآلات الحاسبة الاليـــكترونية فانها قد تفيد كثيرا فى هذا الصـــدد .

وعند الوصول الى هذا الحد فان مشكلة التحديد تكون لازالت قائمة لان تحديد الاعمال والافراد لابد ان يتبعه تحديد ازمنة لاداء الاعمال . وقد عالجت النظرية هذه المشكلة كالآتى :

(1) Kuhn H.W. The Hungarian method for the assignment problem
نقـلا عن المرجع الســابق ص ٢٢

فعند تحديد عدد قدره س ن من الانشطة ، فلابد من تحديد س م . وتمثل عدد المقاييس الزمنية اللازمة لتلك الاعمال والتى يجب ان يلتزم بها الافراد.

وعند ما نقول (س١ + س٢) فان ذلك يعنى عدد الانشطة التى يمكن جمعها مع بعضها البعض لكى تصبح عملاً Task يؤديه احد الافـــراد . ونحصل على هذه الاعمال باضافة النشاط س١ الى النشاط س٢ ، س٣ .... ولكن كما رأينا فان كمية الزمن اللازم لاداء العمل المعين (الذى يضم عددا من الانشطة) سوف لاتكون مساوية لمجموع كمية الزمن اللازمة لكل نشاط على حده ، اى ان :

ن (س١ + س٢) لا يساوى ن (س١) . ن (س٢) .

واذا كانت س ترمز الى عدد من الانشطة المحددة ، فان هذه الانشطة تصبح عملا اذا كان من الممكن انجازها بواسطة فرد واحد فى زمن محدد هو ن (نفرض انه ٨ ساعات مثلا) وطبقا للمعادلة السابقة فان :

ن (س) لا يساوى ن

ويترتب على هذا الاختلاف بين الازمنة اللازمة للاعمـــال ومجمـــوع الازمنة اللازمة للانشطة التى تضمها هذه الاعمال اختلاف مماثل فى عدد الأعمال عند اجراء التقسيمات المختلفة . ومن ثم فان افضل تقسيم هو الذى يؤدى الى تخفيض عدد الاعمال وبالتالى عدد الافراد وعدد ساعات العمل .

وأكبر صعوبة تواجهنـــا عنـــد محـــاولة الوصول الى أفضـــل تقسيم فعال تتمثل فى اصطلاح Non-additivity اللا اضافة ، فالكثير من الانشطة المحددة ، والتى حدد لها ازمنة معينة ، تتطلب اضافات زمنية نظرا لانها تتطلب اعدادا مبدئيا قبل البدء فيها . وهذه الاضافات الزمنية تؤدى الى زيادة تكلفة هذه الاعمال عما كان مقدرا لها طبقا للازمنة المحـــددة قبل الاضافات . وبالمثل فان هناك نفقات قصيرة الاجل من هذا النوع والتى يتطلبها الزمن اللازم للانتقال من عمل الى عمل آخر وايضا النفقات التى تترتب على اختلاف المهارة والتدريب .

ويترتب على وجود هذه الثغرات اختلافات واسعة فى وفورات الآداء التى يمكن ان تحققها المجموعات المختلفة من الاعمال .

وبالاضافة الى الناحية الرياضية ، هنـــاك بعض الآراء التى امكن استخلاصها من دراسات النظرية الادارية والمتعلقة بمشكلة التحديد ، وقد ظهرت هذه الآراء فى كتابات معظم الباحثين فى نظرية التكوين الادارى على الرغم من انها لم تأتى بجديد . ومن هذه الآراء ان التنظيم الذى يستخدم الهيـــكل الهـــرمى العادى ، يجب ان يشـــتمل العمـــل الواحـــد فيه على الانشطة المرتبطة بادارة واحدة فقط . وبالتالى يجب تحديد هذه الادارة التى سوف يؤدى فيها هذا العمل . واذا كانت هناك ظروف تبرر تقسيم هذا العمل — بسبب تحقيق الوفورات فى استخدام الافراد مثلا — فان هذا التقسيم يجب ان يكون على اســـاس ادارى ووظيفى فى نفس الوقت . وقد اتضح بالفعل ان افضل تقسيم فعال للعمل هو ذلك الذى يغطى هاتين الناحيتين . وهذا يعنى ان جمع أنشطة الاختزال الموزعة بين الادارات فى ادارة واحدة يؤدى الى تحقيق درجة مرتفعة من الكفاية .

والاضطرار الى جمع الانشطة فى شكل اعمال يحتمل أن يكون من الامور الهامة الخطيرة عندما يكون الرقم الاجمالى من الانشطة صغيرا بالنسبة للمدى الذى تختلف فيه الاعمال من حيث الاهداف والعمليات . وعلى ذلك يكون من المستحيل تجميع الانشطة فى اعمال دائمة على اساس ادارى ووظيفى فى نفس الوقت . ومن ثم فبالنسبة للمنظمات الصغيرةفان التداخل بين التكوين الادارى القائم على اساس الهدف ، والتخصص فى العمليات يمكن ان يؤدى الى نتائج خطيرة تتمثل فى نقص الكفاية . وعلى العكس من ذلك بالنسبة للمنظمات الكبيرة التى يكون من الممكن ان يتحقق فيها تخصص العمليات فى شكل اقسام فرعية منبثقة من التقسيم القائم على هدف .

ويلاحظ ان نفس هذه الآراء قد ذكرت صراحة فى كتابات جاليك وايرويك فى شكل مفهوم عام يمكن استعراضه فى الآتى :

أولا : أن التنظيم بواسطة العملية الرئيسية يتحقق عن طريق تجميع كمية ضخمة من انواع العمل ذات القياس الفنى الواحدفى مكان واحد حيث يؤدى ذلك الى تحقيق اقصى استخدام فعال لاقسام العمل مع الحصول على مزايا التخصص .

ثانيا : ان هذا التقسيم يجعل من الممكن تحقيق وفورات الاســتخدام الاقصى للعمل والآلات والانتاج الكبير المدى . وهذه الوفورات ليس مبعثها ان كمية ضخمة من اجمالى العمل تنفذ فى وقت واحد ، وليس من الــرأى القائل بأن هذه الاعمال تخدم هدفا واحدا فحسب ، بل ان هذه الوفورات تنتج ايضا من الحقيقة التى تقول بأن العمل المعين يستخدم فى تنفيذه الآلة ونفس الوسائل الفنية ونفس الحركات .

وبالرغم من ذلك فهناك خطر كبير يواجه التنظيم القائم على اســاس الهدف ، فقد يفشل مثل هذا التنظيم فى استخدام الاختراعات الفنية الحديثة والخبراء المتخصصون بسبب عدم كفاية كمية الاعمال التى تسمح بتحقيق الكفاية من هذا الاستخدام .

ويتساءل الكاتبان مرة اخرى : هل من الممكن أن تحقق اى فائدة من وضع الخدمات المتخصصة مثل اعمال السكرتارية فى ادارة منظمة على اساس تخصص العمليات ؟

ان الاجابة هنا تختلف باختلاف حجم المنظمة . ففى حالة المنظمةالصغيرة تكون الاجابة نعــم ، اما فى المنظمة الكبيرة فتكون الاجابة بالنفى . فالمنظمة الصغيرة قد لا يتوفر فيها عمل دائم فى بعض الايام لكل فرد من افــراد ادارة السكرتارية ، ومن ثم يصبح من الافضل تخصيص ادارة مركــزية لاعمال السكرتارية بدلا من وجود سكرتير خاص لــكل رجل . والعكس صحيح فى حالة المنظمة الكبيرة .

مما سبق يتضح ان هناك امل بسيط فى الاعتماد على الهيكل الرياضى

لحل مشكلة التحديد . وهذا الامل قد يكون اكثر توقعا بالنسبة للاراء العامة غير الرياضية التى تضمها نظرية التكوين الادارى والتى تنادى بان تجميع الاعمال يكون سليما طالما انه يعتمد على التشابه الوظيفى بين الانشطة ، او التشابه بين العمليات .

وعلى الرغم من ذلك فهناك قيد خطير بالنسبة لهذا الراى ، لانه لا يوجد أى طريق واضح يمكن معه معرفة هذا التشابه الوظيفى او التشابه بين العمليات وجميع التفسيرات التى نشرت فى هذا الصدد عبارة عن تكرار نظرى . وبجانب هذه النقطة فان حل مشكلة التحديد يتطلب معلومات واضحة ومحددة فيما يختص بهيكل المهارات الادبية والطاقات الآلية باعتبارها من العناصر الرئيسية للتكوين الادارى . وهذه النقطة رغم اهميتها لم تظهر بوضوح فى أبحاث نظرية التكوين الادارى .

الآراء العامة للنظرية (مشكلة التنسيق) :

تظهر مشكلة التنسيق كخاصة مميزة ومرتبطة بمشكلة التكوين الادارى وبكل ما يتعلق بها ، كما ذكرت فى النظرية التقليدية للتنظيم . فحيث ان جميع اوجه النشاط المطلوب انجازها تحدد مقدما ثم تجميع فى وحدات تنظيمية منفصلة ، فلابد من ظهور مشكلة التنسيق ، ولذا فقد اتفق جميع كتاب نظرية التنظيم على ان مشكلة التنسيق تعتبر من المشاكل الهامة .

يلاحظ ان النماذج الرسمية لنظرية التكوين الادارى لم تتعرض مطلقا لمشكلة التحديد ، وهذا مما يسهل البحث ، كما انه يدل على ان هناك انفصال بين النماذج الرسمية للنظرية وبين آرائها العامة المتعلقة بالتنظيم. وقد ثبت بالفعل ان هذه الآراء والمفاهيم العامة كانت اكثر اتصالا بالظواهر الحقيقية للتنظيم من النماذج الرسمية .

ولسد هذه الثغرة بين الهيكل الرسمى للنظرية وآرائها العامة ، فاننا نحتاج الى اطار من المعرفة نؤكد به ان تحديد الانشطة الواجب تنفيذها

لايمكن ان يتم مقدما (بالصورة التى اوضحتها النظرية الرسمية) الا بطريق عام دون تحديد تفصيلى قاطع . لان احد العمليات الهامة التى يتضمنها التنظيم تتمثل فى الابتعاد عن مثل هذا التحديد ، وطبقا لهذا المعنى فان التحديد الدقيق للانشطة انما يعنى فى الواقع ان تنفذ فى مكان وزمان محددين بدقة . وسوف نتعرض لهذه النقطة من ناحيتين :

الاولى : هى ان انشطة التنظيم يجب ان تنسب الى مستويات محددة تحديدا قاطعا اما فيما يتعلق باداء اى نشاط من الانشطة فان ذلك يترك امره لبعض المنبهات البيئية والتى تاتى فى شكل تعليمـــات وبيانات وما شابهها ، فالسيارات مثلا تصنع على خط تجميع ثابت طبقا لروتين محدد ، ومع ذلك فهناك بعض الظروف الطارئة التى تتطلب اجــراء تعديلات فى الانتاج مثل تغيير نموذج الهيــكل الخارجى او اللون او تصــميم الموتور وهكــذا .

الثانية : وتختص بتحديد البرامج الطارئة مقدما باعتبار ان من اهم اعمال التنظيم تنمية البرامج المتعلقة بالانشطة الجديدة التى تحتاج الى روتين يومى يحكم تنفيذها .

وبالنسبة للنقطة الاولى فان سلوك التنظيم لايمكن تحديده مقدما لجميع الافراد باستخدام رسوم زرقاء او جداول زمنية ، حتى ولو كان هذا السلوك روتينيا الى حد كبير . فالانشطة التى يتم تحديدها تنفذ طبقا لتوجيهــات واشارات ومبهات من انواع مختلفة . وقد تكون هناك قائمة نمطية للعمل تحدد المواصفات والخطوات التفصيلية لانتاج سلعة ما . ورغم ذلك فان هــذه القائمة تصبح بمثــابة برنامج لسلوك الافراد والآلات فى اللحظة التى يتم فيها استلام امر بانتاج هذه السلعة وبعد اتمام جدولته . اما قبل ذلك فانها لايمكن ان تكون برنامجا للسلوك .

ومن الممكن ان نصف مثل هذا التنظيم الروتينى بطريقة اخرى معتمدين على شكل وانواع الانشطة التى تنفذ من وقت لآخر والتى يحدد لها زمن

مكتوب فى اسفل قوائم العمل . فمثل هذه الانشطة تؤدى الى ظهور الكثير من المشاكل عند القيام بعملية التحديد المقدم لها نظرا لاختلاف الظـروف المحيطة بها من وقت لآخر . وللتأكيد على هذا الراى فاننا سوف نذكـر التوصيفات الآتية دون ان نفسرها تفسيرا دقيقا :

ا ــ ان الازمنة التى تتطلبها الانشطة تتفاوت من وقت لآخـر حسب الاحداث الخارجية المحيطة بالتنظيم او الظروف الداخلية له .

ب ــ ان مدى النشاط المعين يتوقف على مدى الدقة فى تنفيذ انشطة اخرى فى اجزاء مختلفة من التنظيم .

جـ ــ أن اتقان احد الانشطة المرتبطة بوظيفة او هدف معين سوف يكون له تأثير متتابع على وظائف واهداف اخرى .

وكما رأينا بوضوح ، فان احدا من الباحثين لم يضع نموذجا رسـمى بحكم مشكلة التكوين الادارى متضمنة الخاصية الطبيعية المتعارضـة للانشطة . وان كانت الآراء العامة للنظرية قد تعرضت له ، ومـع ذلك فسوف نتخيل وجود مثل هذا النموذج ونحاول تحديد شكله معتمدين فى ذلك على الآراء العامة المتعلقة به .

يتضمن النموذج المقترح للتكوين الادارى بيانا بنوع الانشطة (المواصفات العامة للعمل ــ الرسومات التنفيذية للمنتجـات النمطية ــ الجـداول النمطية للانتاج . . . . الخ) التى تحدد مقدما جنبا الى جنب مع عدد ضخم من القوائم التى تضم الظروف التى سوف ينفذ فيها كل نشاط .

واذا كانت جميع الظروف المحتملة للنشاط تعزى الى البيئة الخارجية، فاننا سوف نرجع الى مشكلة التحديد فى شكل جديد وفى هذه الحالة فان تحديد الانشطة لايكون بالنسبة للادارات ولكن طبقا لمستويات الاداء .

وبناء عليه فان الاحتمال الذى تتضمنه مشكلة التحديد والذى مؤداه ان العمل يجب الا يمثل اكثر من واجب يومى ، هذا الاحتمال سوف يتغـير

مضمونه بحيث يقال ان متوسط كمية الزمن المطلوبة لاداء العمل سوف لاتزيد عن العمل اليومى . ان مثل هذه المفاهيم تدفعنا مرة اخرى الى البحث عن معنى دقيق لوظيفة الزمن ومدى تاثيرها فى اى محاولة لتحديد الانشطة مع المضى فى البحث عن حل لمشكلة التحديد نفسها .

وهناك مشكلة اكبر تواجهنا عند تحديد الانشطة التى تعتمد على انشطة اخرى ، فتحديد مثل هذه الانشطة يكون معقدا ، ويظهر التعقيد فى هذه الحالة من مشكلة الاتصال . فالاتصال يصبح سهلا خلال مجموعات العمل المتخصصة وصعبا عند تداخل هذه المجموعات . وبالمثل فانه يكون سهلا فى حالة خطوط السلطة الرسمية وصعبا عند تداخل هذه الخطوط . وكذلك فان مدى سهولة ودقة الاتصال تعتمد على الحوافز التشجيعية الموضوعة .

ان مشكلة اعداد برنامج واضح للانشطة نصف المستقلة تعتبر فى حد ذاتها مشكلة تنسيق ، وكمثال مبسط لهذه الحالة ، اذا كان التعيين يتم فى ادارة الافراد فان هذه الادارة يجب ابلاغها بالوظائف الخالية ونوع المهارات المطلوبة لها والوقت الذى يجب ان يكون فيه الافراد المطلوبين جاهزين لتولى هذه الاعمال . وهذا كله يتطلب قائمة للانشطة مفصلة تفصيلا دقيقا .

وعلى هذا الاساس فان المقارنة بين خطتين تنظيميتين على اساس هذا النموذج تظهر ان الاختلاف الرئيسى بينهما يتمثل فى درجة الاحتواء الذاتى أى على عدد الوحدات التنظيمية التى تشملها كل خطة وأيضا حجم كل وحدة . والمدى الذى تعتمد عليه الانشطة داخل الوحدات على بعضها البعض .

واذا كانت هناك تكلفة زمنية تترتب على التنسيق بين الوحدات التنظيمية ، فان هذه التكلفة يجب ان تتعادل مع التكلفة الزمنية التى تترتب على نقص التخصص الكامل فى العمليات وهذا الراى اخذت الابحاث الكلاسيكية حيث اوضحت :

« ان فائدة التنظيم على اساس الهدف ، تتمثل فى جعل تنفيذ اى هدف

عام اكثر تأكيدا عن طريق وضع العمل بأكمله تحت اشراف فردى واحد مدعم برقابة مباشرة . وهنا لايستطيع اى فرد ان يتدخل ، وبالتالى فان الادارى سوف لاينتظر عمل الآخرين او يأمل فى اى مساعدة منهم او تعاون، ولا ينتظر تدخل المدير العام لتسوية الخلافات بينه وبين الاداريين الآخرين . وباختصار فانه سيوقف كل جهوده على الاعمال التى يشرف عليها . علاوة على ان هذا التنظيم يخفض نفقات التنسيق الى حدها الادنى . وذلك على عكس الحال بالنسبة للتنظيم القائم على التخصص فى العمليـــات حيث ترتفع نفقات التنسيق ويصبح التعاون الايجابى بين المشرفين من المسائل الحساسة التى تؤثر فى كفاية العمل ، كمـــا يصبح من الضرورى توقيت الاعمال لكى تتناسب بعضها البعض ، وان كان هذا التقسيم يحقق وفورات الاداء والاستخدام الكامل للافراد والمعدات » .

ويتضح من هذه الآراء ان هذين النوعين من التقسيم (التقسيم على اساس الهدف والتقسيم على اساس تخصص العمليات) يتضمن كل منها بعض المزايا التى تعتبر نقط تكلفة بالنسبة للنوع الآخر .

فالتقسيم على اساس تخصص العمليات يتضمن مزايا واضحة ناتجة من احتمال تحقيق وفورات التخصص اكثر مما يتحقق بالنسبة للتقسيم على اساس الهدف ، وبالمثل فان التقسيم على اساس الهدف يحقق استقلالا ذاتيا يخفض من نفقات التنسيق التى ترتفع فى حالة التقسيم على اساس العمليات ، وبازدياد حجم التنظيم فان المزايا الحدية الناتجة من التقسيم على اساس العمليات تميل الى الانخفاض فى حين تزداد تكلفة التنسيق ، وبالتالى فان اعتبارات الكفاية الانتاجية تتطلب التحول من التنظيم على اساس العمليات الى التنظيم على اســـاس الهدف عنـــدما يزداد حجم المنظمة .

الرقابة على افراد التنظيم :

قبل أن نترك النظريات الكلاسيكية للتنظيم فاننا نرغب فى معرفة الطريقة التى تتم بها الرقابة على افراد التنظيم طبقا لهذه النظريات .

ان الاتجاه الغالب فى هذه النظرية هو ملاحظة الفرد باعتباره آلة ساكنة تؤدى الاعمال المحددة لها . كما أن هناك اتجاه آخر يميل الى ملاحظة الفرد باعتباره شيء ثابت محدد بدلا من اعتباره احد المتغـــيرات فى نظام الانتـــاج .

اما النواحى المتعلقة بالسلوك الفردى والحوافز التشجيعية فقداهملتها النظرية التقليدية كما فعلت من قبل النظرية الفسيولوجية للتنظيم .

ان الاعتقاد بان الافراد يمثلون احد العناصر الثابتة المحددة فى عملية التنظيم بدلا من اعتبارهم عامل متغير سوف يتزعزع الى حد كبير حتى لو اهملنا السلوك الفردى لجماعات التنظيم . فعند التعرض لمشكلة تحديد الانشطة فاننا نقوم باختبار مقدرة الافراد والآلات على اداء الانشـــطة المطـــلوبة باعتبارهم من العناصر المتغيرة . ويتوقف الاختبار على صلاحية الافراد والآلات للاستخدام ودرجة التدريب المطلوبة . ومن ثم فان ذلك يزعزع الراى القائل بأن الافراد ينظر اليهم باعتبارهم عامل ثابت .

الفصل الثانى

اسهامات مونى ورايلى [1]
فى التنظيم الرسمى

لقد ناقش سيمون هير بشيء من التفصيل عددا من المشاكل المتصلة بالنظرية التنظيمية وسوف نتعرض الان لسرد بعض الامثلة التى توضح مدى وطبيعة هذه المشاكل .

المثال الاول : مبادىء التنظيم :

ونناقش فيها المبادىء التى وضعها مونى سنة ١٩٣٧ وهى :

التنسيق الراسى ، التنسيق الافقى — التسلسل الادارى — الوظيفة — الاداريون والفنيون .

الا ان الشيء الغامض فى دراسات مونى هو ما يقصده من كلمة « مبدأ » وهل تعنى هذه الكلمة شيئا اساسيا ام انها تعنى شيئا آخر . وكذلك لم يوضح لنا مونى ما اذا كانت مبادئه مجرد توصيات عملية او انها اساسيات . أن التفسير الوحيد الذي قدمه مونى هو ان المبدأ يعنى ظاهرة مستخلصة من بعض التجارب وهذه الظاهرة تصلح للتطبيق حيثما يوجد التنظيم .

ومن وجهة نظر مونى فان من الضرورى وضع تعريف محدد لكلمة لتنظيم حتى لا تختلط المبادىء التى ذكرها بمفهوم التنظيم كما نعرفه . وبما

(١) نقلا عن كتاب James D. Mooney & Alain C. Reily. فى كتابهما Onward Industry
Organizations : Structure & Behavior pp. 68.

ان ذلك لم يحدث فى اى شكل من الاشكال فان جميع الابحاث التى اجريت فى هذا الصدد تصبح مجرد تجارب لا قيمة لها .

المثال الثانى : نظرية التكوين الادارى :

وهو يعتبر اقل وضوحا من المثال الاول وبالتالى فانه يتضمن مشاكل اكثر اهمية . فقد اوضح لوثر جاليك فى نظريته للتكوين الادارى ان هذا التكوين يمكن ان يبنى على اساس البديلات الاتية :

١ — الهدف او الغرض — ٢ — العملية — ٣ — العملاء — ٤ — المكان بمعنى التقسيم الجغرافى — ٥ — الزمان .

ومعظم التصنيفات الواردة فى كتابات ادارة الاعمال تستخدم نفس هذه البديلات ولكن باحلال التقسيم السلعى محل التقسيم على اساس الهدف. والمشكلة التى اثارتها نظرية « جاليك » هى كيف نستطيع ان نحدد هذه البديلات كأساس للتكوين الادارى . وحيث يمكن ان نعتبرها خاصية مميزة للتنظيم المعين . وقد يكون التنظيم على اساس الزمان او المكان او العملاء سهلا اما التقسيم على اساس الهدف فانه يتطلب اعداد خريطة تظهر العلاقات المتبادلة بين الوحدات التنظيمية المنفصلة والمستقلة عن بعضها البعض ، وايضا العلاقات بين هذه الوحدات وبين الهدف الرئيسى . وعندئذ فقط يمكن التعرف على هذا التنظيم . ومن ناحية اخرى فان التنظيم على اساس تشابه العمليات يتطلب بدوره الكثير من التوضيح لكى يمكن تمييزه . فالتشابه قد يكون فى المهمات المستخدمة او المعلومات او التعليمات او التجهيزات الالية . ومن ثم فانه عند تقسيم الانشطة على اساس التشابه بالعمليات يحتاج الامر الى سلسلة من الاقتراحات تحدد ماهية ونوع التشابهات المطلوبة .

مبادىء التنظيم لموني ورايلي (1) :

في بداية سنة ١٩٣٠ اصدر موني ورايلي اول كتاب لهما وقد اعيد طبعه عدة مرات تحت عنوان مبادىء التنظيم وقد تضمن هذا الكتاب نموذجا للتنظيم الرسمي ويتضمن اربعة فئات من المبادىء هي

مبدأ التنسيق — التسلسل الاداري — الفنيون والاداريون — مبدأ الوظيفة .

١ — مبدأ التنسيق :

وهو اهم مبدأ لانه يتصل بتحقيق وحدة العمل التي يتطلبها تنفيذ هدف عام . وهذا المبدأ يجسم مدى الحاجة الى وجود السلطة والقيادة والتنسيق ولا يقتصر على النواحي المتصلة بهيكل السلطة الطبقية فقط (الهيراركية) بل يتعداه الى الاخذ بفكرة توجيه الجهود واثارة المعنويات .

٢ — التسلسل الاداري :

ويعتمد هذا المبدأ على القيادة والتفويض والتحديد الوظيفي . وينشأ مبدأ التسلسل الاداري اساسا من التقسيم الراسي للسلطة والتحليل الافقي لواجبات الوحدات التنظيمية المختلفة .

٣ — الفنيون والاداريون :

أن جماعة الفنيين يعملون في المستويات الادارية العليا ولهذا فانهم يتمتعون بسلطة وظيفية ومفهوم السلطة الوظيفية هو الحق في اصدار التعليمات والتوجيهات والاوامر الفنية الخاصة بالنواحي المتصلة باعمال القيادات الادارية العليا ، ولذلك نجد ان السلطة الوظيفية استشارية . واذا اخذنا بمبدأ التخصص فيقتضي منا ذلك ان نفرق بين الاعمال الادارية المنصبية — اى المرتبطة بمركز ادارى معين — والاعمال الفنية . ومشكلة الاداريون والفنيون هي العلاقات التنظيمية المتداخلة التي تحدث نتيجة وجود سلطة ادارية وسلطة وظيفية ووجود السلطتان يؤدى

---

(1) Mooney J.D. & A.C. Reiley, The Principles of Organization. New-York, 1939.

الى تعقد التنظيم والى مشاكل بين الجماعات الادارية والفنية كما وانه يؤدى الى زيادة وسائل الاتصال داخله والى تعدد العلاقات الفنية والادارية بين الافراد فى نفس المستوى الادارى .

واخيرا ينتج عن كل هذا تداخل السلطات والمسئوليات كل هذه الاشياء تتطلب منا ان نحدد بدقة وبوضوح مجالات السلطة الادارية والسلطة الفنية الوظيفية كما يجب علينا ان نضع قواعد ثابتة لتنظيم العلاقات المتداخلة التى تنشأ من وجود طبقة الخبراء الفنيين داخل التنظيم المعين .

٤ ــ مبدا الوظيفة :

وهو قائم اساسا على فكرة التخصص ويشبه مبدأ التسلسل الادارى الى حد كبير ولكن من السهل التمييز بينهما على ضوء المثال التالى :

ان الفرق بين رتبة رائد ورتبة فريق فى الجيش مبعثه التفاوت فى مقدار السلطة التى يتمتع بها كل منهما وبالتالى فان هذا التفاوت هو الذى يؤدى الى التسلسل الادارى .

أما الفرق بين ضابط المدفعية وبين ضابط المشاة هو فرق وظيفى يتمثل فى اختلاف طبيعة واجبات واعمال كل منهما .

يلاحظ أن هذه المبادىء التى ذكرها مونى تمثل الاطار العام الذى ناقشها بالتفصيل فى كتابه وتعرضنا لها لتكوين فكرة عامة دون التعرض للتفصيلات فليس الهدف هو مناقشة مبادىء مونى وانما دراسة المصادر التاريخية التى اشتقى منها هذه المبادىء . وهذه المصادر هى :

١ ــ نموذج الكنيسة

ان السلطة التنسيقية العليا للكنيسة الكاثوليكية الرومانية يمثلها البابا وتنبع هذه السلطة من قوة المذهب الدينى الذى يمثله . أما التسلسل الادارى للكنيسة فهو عبارة عن تسلسل يبدأ بالبابا ثم الكرادلة ثم الاساقفه واخيرا رؤساء القساوسة . ويلاحظ أن التسلسل الادارى للكنيسة يتكون من عدد

قليل من المستويات اذا ما قورن بالتنظيمات العـــالمية الاخرى وذلك لان القوة التنسيقية للمذهب الكاثوليكى نفسه تعتبر ضخمة للغاية لان الكنيسة الكاثوليكية تاخذ بفكرة الوظائف الاستشارية وتطبقها متوسع ، فهى تمتلك عدد من الهيئات الاستشارية الرســمية وتعطى جميـــع افراد السلسلة الادارية حـــق ابداء النصـــح والمشـــورة عنـــد الضرورة وهـــذا يعنى ببساطة ان القدماء من رجال الكنيســـة يقومون بأداء النصـــح الى الافراد الجدد ، وان كانت هذه النصائح غير ملزمة الا أن الاستشارة تعتبر من الامور الضرورية .

ومن ناحية تفويض السلطات فهناك قدر لا بأس به من التفويض يسمح للاساقفة بابداء الاراء والاجـــابة على الاســـتفسارات الجوهرية المتعلقة بسياسة الكنيسة او المذهب نفسه .

٢ ــ النموذج العسكرى :

ان مبادىء «مونى» الاربعة يمكن ملاحظتها بسهولة فى تنظيمات الجيوش الحديثة . وقد امضى مونى فترة الحرب العالمية فى الاسطول البحرى الامريكى وهذا يؤكد الظاهرة التى تقول ان جميع الابحاث التنظيمية الجديدة التى ظهرت سنة ١٩٤٧ اخذت بفكرة التنظيمات العسكرية .

ان دراسة التنظيمات العسكرية اثناء الحرب العـــالمية الثانية تضيف اتجاهات جديدة الى مبدا التسلسل الادارى . وقد اوضح مونى ان التنظيمات عندما تنمو فى الحجم فان التنسيق بواســـطة رجل واحد يصـــبح غاية فى الصعوبة . وتظهر هذه المشكلة بصفة خاصـــه فى الجيش لان التسلسل الادارى يتكون من سلسلة طويلة تبـــدا برئيس الجمهورية وتنتهى بقـــائد الوحدة . وهى تزيد كثيرا عن السلسل الادارى فى الكنيسة كما رأينا . ويترتب على هذا العدد الكبير من المستويات ضرورة تحديد الفرق بين القواعد الملزمة والمبادىء المرنة التى تسمح بالتصرف السليم

وكذلك فان الاتجـــاه الى اللامركزية فى تنظيم المجموعات الضـــخمة

من فرق الجيش استلزم جانبا ضخما من الادراك والفطنة فى عملية اتخاذ القرارات . وقد اثبتت الخبرة أن اى وحدة من وحـدات الجيش اكبر من القسم لا يمكن ادارتها بكفاية تحت قيادة فردية وهذا يتطلب القيام بالوظائف الاستشارية . ولذلك فانمبدأ الاداريونوالفنيون الذىاورده مونى تداخلمن تنظيمات الجيش واول من طبقه فى هذا المجال هو الرئيس الامريكى السابق ايزنهاور .

٣ ــ نموذج الادارة العامة :

ان الخصائص الرئيسية التى يضمها نموذج التنظيمات الحكومية هى :

أ ــ القيادة التنفيذية الادارية : والغرض من وضعها هو جعل الرئيس او المحافظ او عمدة المدينة قائدا اداريا بالاضافة الى كونه رئيسا سياسيا . والقيادة الادارية لها صفات وهى :

(١) قيـادة النواحى الادارية والتنظيمية .

انها تنظيم سياسى مبنى على طبقات سياسية معينة تتبع تنظيم عام . والمعروف اننا فى قطاع الاعمال لا نهتم اساسا بالصفة السياسـية ولكننا نركز اهتمامنا على الناحية الادارية باعتبار ان التنظيم هدف فى حد ذاته .

ب ــ وحدة القيادة : وقد اعتنق هـذه الفكرة هنرى فايول ومونى ورايلى . ومعنى وحدة القيادة ان هناك مصدرواحدللسلطةوهىامتدادللفكرة القديمة التى تقول بأن اى فرد يجب ان يكون له سلطة نهائية واحدة تؤهله لتنسيق جميع اعمال المساعدين الاداريين التابعين له .

ج ــ التماثل الطبقى : وتعنى ان خطوط السلطة الرسميةيجب انتكون متمشية مع النموذج الطبقى بحيث يصبح الفرد فى الهرم الادارى مسئولا امام الرئيس سواء كان المحافظ او المدير او عمدة المدينة .

د ــ نطاق الرقابة :

وتنص على ان عدد التقارير التى ترد من الادارات المختلفة ومن المركز الرئيسى يجب ان يكون محدودا كى يمكن اعطاء كل منها قـــدرا كافيا من الاهتمام .

هـ ــ التنسيق فى الادارة العامة :

يتم عن طريق ميزانيات تقديرية وذلك بواسطة المركز الرئيسى للادارة . والمجالس المنبثقة من خطوط السلطة وتقتصر مهمتها على تقديم النصح وليس على الادارة بمفهومها العلمى .

و ــ الهيئات السياسية للتنسيق والرقابة .

وتقوم بعملها عن طريق الميزانيات المركزية والاعمال المحاسبيه والمتابعة الشخصية للوحدات الادارية .

ى ــ التكوين الادارى على اساس الهدف العام :

وتتلخص فى ان جميع الانشطة التى تنتمى الى نوع واحد من الخدمات كالصحة والزراعة يجب تجميعها فى ادارة واحدة .

ل ــ الفصل بين السياسة والادارة :

وقد اوجد هذا المبدا القوانين كوسيلة للقضاء على الفساد فى الاجهزة الحكومية وخاصة فى البلاد التى تخضع الجهاز التنفيذى الحكومى لنفوذ التنظيمات السياسية

وقد لقى هذا الاتجاه معارضة شديدة من جانب السياسيين الذين وجهوا اليهم تهمة عدم الواقعية فى البلاد حيث يطبق

انواع التنظيمات الرسمية

(الطبقيات الرسمية)

لقد ظهر فى النصف الاخير من القرن الحالى كتابات متعددة تتعلق بالتنظيمات الرسمية وانواعها وقد قسمت هذه الكتابات الطبقات الى اربعه انواع (1) :

١ — طبقية المهام المحددة
٢ — طبقية المراكز او الرتب
٣ — طبقية المهارات
٤ — طبقية الاجور

ونتناول كل منها بالتفصيل فى الاتي :

(١) طبقية المهام المحددة :

هذا النوع من الطبقية يعطى الاهتمام الاول للواجبات والاعمال والانشطة دون الافراد الذين يحتلون مركز ثانوى من حيث الاهتمام . فالافراد يجب ان يتلاءموا والهيكل الطبقى للتنظيم ليس على اساس رغباتهم واحتياجاتهم بل طبقا لاحتياجات الهيكل الطبقى نفسه .

وقد احتل هذا النوع من الطبقيات مكانا بارزا فى الابحاث الادارية ولهذا سنخصه بشيء من التفصيل . وفى هذا المجال سوف نفترض قيام الافراد بالاعمال المتخصصة او طبقا لاصطلاحات العلوم الاجتماعية يقال انهم يقومون بأدوار مختلفة . وكذلك سنفترض ان هناك تقسيم للعمل يجزىء العمليات الرئيسية الى عدد من العمليات المتكررة والازمنة اللازمة لها . وفى حالة المشروعات الصغيرة فان الواجبات التى يتولاها الافراد فى العمليات الانتاجية تنمو نموا طبيعيا وبالتدريج بحيث لا يمكن كتابتها او نشرها .

---

(1) Administrative Organization by John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, pp. 66 - 69.

ولكن بتوسع حجم المشروع وزيادة عدد الدارسين وتعدد الاعمال وتنوعها فان الحاجة تظهر الى

١ ــ تصنيف الواجبات والمهام ب ــ مركزية السلطة فيما يختص بانشاء وظائف او مراكز جديدة .

وطبقا لهذا التصنيف يوضع كل فرد فى طبقه معينة حسب نوع العمل الذى يؤديه والواجبات التى يتولاها . وقد نشأت فكرة طبقية الاعمال المحددة فى الادارة العامة للقضاء على ظاهرة المحسوبيه والتحيز فى احتساب الاجور . فمثلا اذا افترضنا عمليتان للاختزال متشابهتان تماما وتؤديان فى مكان واحد ومع ذلك يدفع لكاتبة الاختزال الاولى ١٠ جنيها والثانية ٢٥ جنيها . وعلى ذلك اصبحت فكرة تصنيف المراكز صفه مميزه لقوانين الخدمات المدنية بعد انتشار الراى الذى ينادى بتحديد اجر واحد للعمل الواحد .

وفى الوقت الحاضر نجد ان جميع الوحدات الحكومية ذات الادارات الجيدة لها نظم فعالة لتصنيف المراكز أو كما تسمى الآن تحليل الاعمال . وعلى أساسها تقسم المراكز والاعمال الى عدة فئات تضم كل منهــــا طبقات متساوية من حيث المواصفات والمســئوليات ويحـــدد لها اجور متساوية . ومن ثم فان كل عامل سواء كان رئيس مكتب او ســاعى يتم تعيينه على اساس مواصفات نمطية للعمل الذى سوف يزاوله وايا كانت الاسباب فلا يمكن للعامل ان يعمل اى عمل آخر خارج الطبقة المحددة له .

وعلى ذلك يمكن القول بأن طبقية العمل المحددة ما هى الا توجيه لطبقية الهيكل التنظيمى نفسه ... مواصفات الاعمال مهى التى تحدد الواجبات وتعتبر بمثابه التصديق القانونى لاستقرار الهيكل التنظيمى .

توصيفات ودراسة الاعمال :

ان الفكرة الرئيسية فى تحليل الاعمال وتحديد مواصفاتها هو ان هــذا التحديد يجب الا يتأثر بالافراد الذين يشغلون مراكز معينـــة فهو تحليل

للاعمال وليس للافراد . وهذا لا يعنى اهمال المهارات التى يتمتع بهــا الافراد حيث انها تؤخذ فى الحسبان عند الاختيار والتعيين .

وعلى كل فان الاعمال تنفذ حسب التغير فى النواحى التكنولوجية ، وبالمثل فان النواحى الانسانية للافراد ليست مستقرة بل تتغير بدورها من وقت لاخر وهذا من شأنه أن يحدث تغييرا فى واجبــات الافراد ومسئولياتهم . فالغرض من دراسة الاعمال هو ايجاد العلاقات الوظيفية التى تحدد من ناحيتين :

(١) توصيف العمل او المهمة او النشاط .
(٢) اختيار المهارة والصلاحية فى الفرد الذى يصلح لتأدية العمل المعين

فالجمع بين النقطتين هو اساس التكوين التنظيمى .

ولقد ظهر الاتجاه نحو إستخدام مواصفات الاعمال فى المجال الصناعى فى أوقات متعددة ولاسباب متعددة . وقد بدأ هذا الاتجاه فى أواخر الثلاثينات واثناء الحرب العالمية الثانية بسبب قيام العمال بالضغط المستمر والمطالبة بتحقيق فكرة لاجر الواحد للعمل الواحد . ولقد أدى هذا الصراع الى ضرورة توضيح الواجبات التى تنطوى عليهــا الاعمــال المعينة ومن هنا ابتدأت الحركة المنسقة تجاه تنميط الاعمال والتوصيفات المكتوبة لها .

ومن ناحية أخرى فعند بداية الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٣٩ وبغرض ضمان التوزيع العادل للقوى العمالية وعلى الاخص فى الصناعات الحربية وللاحتفــاظ بالقــوة العماليــة النــادرة فقــد وضــعت الحــكومات الغربية وسائل للرقابة على استخدام القوى العاملة . وكانت بعض هذه الوسائل تدور حول تحديد المواصفات للاعمال بغرض احتساب الاجور على أساسها . وقد أجبرت الحكومات الشركات الصناعية على التقيد بهــذه الاجراءات التى استمرت حتى بعد انتهاء الحرب وبعد ان رفعت الحكومة هذه الوسائل الرقابية .

ظهور فكرة التخطيط التنظيمى :

لقد شهدت الخمسينات من هذا القرن اتجاه متزايد الاهمية نحو التخطيط التنظيمى فى التنظيمات الاعمالية . وقد عزز هذا الاتجاه ناحيتين :

١ ـ انتشار فكرة اللامركزية الادارية .

٢ ـ الاهتمام المتزايد بتنمية كفاءة المديرين فى كل المستويات .

وقد وجد ان اللامركزية لكى تتحقق عمليا فلابد من توضيح عملية اتخاذ القرارات بين المركز الرئيسى والوحدات اللامركزية ، كما وجد ايضا ان التخطيط لغرض تنمية طبقية المديرين لا يمكن البدء فيه قبل تحليل وتحديد واجبات اعضاء الادارة فى كل المستويات وهذا التحليل هو الذى يمس التخطيط التنظيمى .

(٢) طبقية الرتب :

ان طبقية الرتب ترجع اساسا الى الوحدات العسكرية،ومع ذلك فهناك نماذج من هذا النوع فى بعض البيروقراطيات المدنية .

وطبقية الرتب تختلف عن طبقية الاعمال المحددة من حيث ان المراكز لا ترتبط بالعمل المعين . . فرتبة رائد مثلا قائمة بذاتها بغض النظر عما اذا كان حاملها يعمل قائد فى كتيبة مشاة او يقوم ببعض الاعمال الكتابية . وسوف يبقى رائدا الى ان يرقى لرتبة أعلى أو يحال الى المعاش .

وبناء عليه فان طبقية الاعمال المحددة تعتمد اساسا على الواجبات والمهام المطلوب تنفيذها فىحين ان طبقية الرتب تعتمد علىالمراكز الشخصية للافراد وما تحققه هذه المراكز من امتيازات . وتشبيه الرتبة بالدرجة فى البيروقراطيات المدنية ما هو الا اعتراف بالتمييز للمراكز على حساب الاعباء والالتزامات التى تحدد لها .

وبالتالى فان شاغل الدرجة او حامل الرتبة يتمتع بامتيازات معينة يتمتع بها جميع من فى درجته او رتبته ، دون نظر الى تشابه او تطابق الإعمال التى يؤدونها .

(٣) طبقية المهارات :

ان التنظيم يمكن ان يرتكز ايضا على الطبقية فى المهـارات فتوصيفات الاعمال التى تعدها ادارة الافراد تتكون من قوائم تضم القـدر من الخبرة والتدريب اللازمين لكل مركز ، بالاضافة الى أن قائمة الواجبات المفروض انجازها فى السـلم الادارى عند قمة كل طبقة توجد الاعمال التى تتطلب مهارات ادارية كالاستراتيجية . ويقال أنها التخطيط الجوهرى المبنى على مواجهة الاحتمالات التى قد تقابل الفرد فى موقف معين . أى انها تخطط لجميع احتمالات موقف معين تتحكم فى جميع عناصره . أما التكتيك فهو طريقة تنفيذ استراتيجية معينة . ويلاحظ أن الاستراتيجية والتخطيط والعلاقات العامة والتنسيق الادارى هى الاعمـال التى تحتاج لمهارات خاصـة وصفات مميزة . فهى تتطلب الفرد الذى يستطيع أن ينظر الى الامور نظرة عامة شاملة

فهى تتطلب الفرد الذى يستطيع ان ينظر الى الامور نظرة عامة شاملة تمكنه من ملاحظة عمل كل فرد ولكن باعتباره وحده من وحدات المجموعة، كما يجب أن يمتلك قدرات لتنظيم أعمال الاخرين، وكذلك يجب أن يتمتع أيضا ببعض المهارات المتخصصة كالمحاماة او الهندسة او الكيمياء . وان كانت واجباته كادارى لا تعتمد اصلا على هذه المهارات .

ويلى المدير الادارى فى الرتبة المدير التشغيلى ، وهو الفرد الذى يسمى اصطلاحا بالتنفيذى . مثل ملاحظى المصنع ورؤساء الاقسام والمشرفين . وتقوم هذه الفئة ايضا بأعمال تنسيقية ، ولكن واجباتها الاصلية تتمثل فى الاشراف اليومى على الاعمال الانتاجية وليس على السـياسات العامة ويلى هؤلاء فى الرتبة رؤساء العمـال الذين يتولون مهمـة الاشراف على المستويات الدنيا من التنظيم اى طبقة العمال والموظفين .

ولكن لماذا يوجد مديرين تخطيطيين وتنفيذيين ؟ يرجع السبب الى ماياتى:

١ — يجب ان نفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية من حيث ممارسة هذه المهام فى المراكز الادارية . واهم الاشياء هو اتخاذ القرارات هذا من ناحية الصلاحية للقيادة الادارية .

٢ — الفصل هو وسيلة لتمكين التنظيم من تحقيق اهدافه وذلك عن طريق توزيع المسئوليات التنظيمية بطريقة تمكن القيادات من الاسهام بنصيبها فى توجيه الاعمال اللازمة لتحقيق غايات التنظيم .

٣ — طبيعة الاعمال داخل التنظيمات تتعدد وتتفاوت وتحتاج الى خبرات ومهارات وتخصصات ، وبالتالى يجب ان تدرج ويحدد مستوى لكل مجموعة بطريقة يمكن معها توجيه الجماعات التى تقوم بتأدية الاعمال على حسب المهارات والتخصصات بطريقة سليمة للحصول على الجهود المتعاونة بطريقة منسقة . وهذا معناه ايجاد قيادات على حسب طبيعة المسئوليات تتولى توجيه الجماعات التى تقوم بالاسهام بنصيبها فى الوفاء بالالتزامات فى المستويات او المراكز التى تعمل فيها .

٤ — تقسيم القيادات الادارية الى جماعة اداريين قياديين وجماعة تنفيذيين موجهين ، ما هو الا تنمية لفكرة التخصص بمعنى تقسيم العملية الادارية بين مجموعات متدرجة من القيادات التى تستطيع عن طريق الممارسة ان تتخصص فى نطاق اعمال معينة وبالتالى فانها تتمكن من رفع كفايتها الانتاجية وكفايتها الشخصية .

وبذلك نستطيع ان نتحصل على توجيه سليم مبنى على رفع الاداء الادارى بطريقة تحقق التجانس بين الجماعات والتنسيق والوفورات .

وهناك نوع آخر من الطبقيات المتصلة بالمهارات ، ويتكون هذا من علماء الابحاث التابعين للادارة العليا مباشرة ويأتى بعدهم مهندسو الانتاج

واخصائيو شئون العاملين وهؤلاء يجب أن يتمتعوا بثقافة عالية فى مجال تخصصاتهم .. أما المستوى الطبقى التالى فيتطلب تخصصات متوسطة تحتاجها عمليات تشغيل الالات وعمليات الاشعة والنقش والحفر وما شابه ذلك . وتأتى بعد ذلك الحرف اليدوية التى تتطلب تلمذة صناعية كاعمال السباكة وقطع المعادن والحدادة والطباعة وغيرها . واخيرا تأتى فئة العمال نصف المهرة والتى تكون الأغلبية العظمى من القوة العاملة فى الوقت الحاضر . ويجب ان نتذكر ان نظرية التنظيم الرسمى تنظر الى طبقية المهارات باعتبارها لازمة لاحتياجات العمل . فالافراد يتم وضعهم فى الاعمال بسبب الاعتقاد بأنهم يمتلكون المهارات المطلوبة او على احتمال انهم سوف يكتسبونها فى زمن معين . وهناك اتجاه واضح للتنظيمات الحديثة للانتاج الكبير المدى نحو تجزئة العمليات الصناعية الى عمليات بسيطة واستخدام الالات العامة غير المتخصصة لتحل محل الافراد فى تأدية هذه الاعمال . ونفس هذا الاتجاه يوجد فى الاعمال المكتبية حيث حلت الالات محل الافراد كمسك الدفاتر وتخريم القوائم والمحاسبة الادارية والاعمال الكتابية . وذلك كله لغرض التقليل من الاعتماد على المهارات اليدوية . ان هذه النقطة لها اهمية كبيرة فى تحديد مفهوم النظرية التقليدية للتنظيم ويستخدم الافراد فى تأدية الاعمال اما لان لديهم مهارات معينة أولاحتمال اكتسابهم لهذه المهارات .

(٤) **طبقية الاجر** : لقد اصبحت ادارة الاجور والمرتبات من المهام الصعبة التى تتطلب مهارات متخصصة فى التحليل ولذا فقد اتجهت معظم التنظيمات الكبيرة الى انشاء طبقية نمطية للأجر . ويلاحظ ان الادارة العامة قد استخدمت وسائل رسمية لادارة الاجور والمرتبات . وهى بذلك قد سبقت معظم المؤسسات الصناعية، الا أن البعض يحدد الاجور طبقا للعقد الملزم مع النقابة . وفى الوقت الحاضر تستخدم ادارة الاجور والمرتبات بعض الوسائل العلمية والمداخل الاحصائية لتحديد الاجور ، اما الاعمال الصناعية فيستخدم فيها دراسات الزمن والحركة لوضع معايير للاجور التشجيعية والمكافآت . ومن ناحية أخرى فان ادارة الاجور والمرتبات تتجه ناحية

استخدام نظام النقط ونظام تقييم العوامل فى قياس العناصر التى يتكون منها العمل مع الاخذ فى الحسبان درجة الصعوبة التى ينطوى عليها اداء العمل كأساس للمقارنة الداخلية بين الانواع المختلفه من الاعمال وان كانت جميع هذه الوسائل لا تقلل من اهمية المهارات التى يتمتع بها القائمون بالتحليل والتى تمكنهم من الحكم الذاتى السليم .



الفصل الثالث

البيروقراطية

يعمل الجهاز الحكومى الرسمى على الوجه التالى

١ ــ مبدأ الاختصاصات المحددة والرسميه التى تحكمها عادة القواعد واللوائح اى بواسطة القانون او القواعد الاداريه

٢ ــ ان الانشطة المنظمة اللازمه لاغراض الهياكل البيروقراطية الحكومية توزع بطريقة محددة على اساس انها واجبات رسميه .

٣ ــ ان السلطة اللازمة لاعطاء الاوامر المطلوبة لتصريف هذه الواجبات وتأديتها توزع بطريقة مستقره ومحددة بالقواعد المتصلة بالوسائل الالزامية مادية او معنوية التى توضع تحت تصرف الافراد الرسميين

٤ ــ تنص البيروقراطية على تأدية المهام بطريقة منتظمه ومستمرة لتنفيذ الحقوق بشرط ان يكون الافراد الذين يمتلكون المؤهلات المنصوص عليها هم الذين يستخدمون

وتكون هذه العناصر فى الحكومات العامة والشرعية السلطة البيروقراطية ، وفى الاقتصاديات الخاصة فانها تكون البيروقراطية الادارية . واذا تفهمنا البيروقراطية بالكامل فانه يمكن تنميتها فى المجتمعات السياسية والاكليرية وفى الدولة الحديثة والاقتصاد الخاص وفى الهيئات الاكثر تقدما فى الراسمالية ويلاحظ ان السلطة الدائمة والعامة التى لها

ملخص الاراء التى وردت فى كتاب فى الترجمة الانجليزية ٩٤٦

(1) Essays in Sociology, by Max Weber

اختصاصات محددة لا تعتبر القاعدة التاريخية ولكنها تعتبر الاستثناء من هذه القاعدة ، وهذا هو واقع الامر فى الهياكل السياسية الكبيرة كتلك المتصلة بالشرق القديم والامبراطوريات الالمانية والمنغولية المكتسبة بحق الفتح او الهياكل العديدة . وفى جميع هذه الحالات يتولى الحكام تنفيذ الاجراءات الاكثر اهمية عن طريق الامناء الخصوصيين وعن طريق تابعين او خدام العرش . وتعتبر المهام التى يكلفون بها والسلطات التى يتمتعون بها غير مقيدة ، وتحدد وقتيا كلما دعت الحاجة لذلك .

اركان البيروقراطية

١ — مبدأ الهيراركية المكتبية :

ان مبدأ الهيراركية المكتبية ، ومستويات السلطة المدرجة تعنى انظمة منظمة من علاقات الرئيس والمرءوس حيث يكون هناك اشراف على المكاتب السفلى عن طريق المكاتب العليا . وتمكن هذه الطريقة المحكومين من التظلم من القرارات التى تتخذها المكاتب السفلى الى سلطة اعلى بطريقة محددة ومنظمة .

وبالتنمية الكاملة للنوع البيروقراطى فان الهيراركية ينظمها الحاكم ويوجد مبدأ الهيراركية المكتبية فى الهياكل البيروقراطية فى الدولة وفى الاكليرية ، كما يوجد فى التنظيمات الحزبية الكبيرة والمشاريع الخاصة . ومن وجهة نظر البيروقراطية لا يوجد هناك فرق فى السلطة سواء اطلقنا عليها خاصة او عامة .

٢ — مبدأ الكفاية فى الاختصاص :

ويتم عن طريق هيراركية المرؤوسين على الاقل فى المكاتب العامة وهذا لا يعنى ان السلطة الاعلى ليست لها حق الاستحواذ على عمل السلطات الاقل ، بل العكس هو القائم فانه اذا ما توطدت اركان البيروقراطية

واستطاعت ان تنجز المهام المعهودة اليها فانهـا تميل الى الاستمرار فى الوجود وتتولى اعمال اخرى متصلة بنشاطها .

٣ — وجود مكتب رسمى للعمل :

ان ادارة المكتب الحديث تعتمد على المستندات التى تحافظ على اصولها او على الاشكال التخطيطيـة منها ، ويترتب على ذلك وجود هيئـة من الرسميين فى المستويات الدنيا وكتبة من عدة انواع . ويوجد اجهزة مادية ودوسيهات والتى تكون مكتب رسمى Bureau والتى يطلق عليهـا فى المشاريع الخاصة اسم مكتب ادارى Office

٤ — الفصل بين العمل الرسمى والعمل الخاص :

ومن حيث المبدأ نجد أن التنظيم الحديث للخدمات المدنية يفصل المكتب عن مكان سكن الموظف ولذلك نجد ان البيروقراطيـة تفصـل بين العمل الرسمى وبين مجال العمل الخاص . ويترتب على ذلك أن الاموال العامة والأجهزة تفصل عن الملكية الخاصة للموظف الرسمى . وقـد كان هـذا الوضع نتيجة فترة طويلة من التطورات التى حدثت فى وظائف الدولة . وفى الوقت الحالى نجد أن هذا الفصل موجود فى المشاريع العامة والخاصة ، وفى الحالة الاخيرة فان المبدأ يمتد الى المنظم الرئيسى للنشاط المعين . ومن حيث المبدأ نجد ان مكتب الادارى ينفصل عن محل سكنه كما يفصل بـين الاعمال المكتبية وبين المراسلات الشخصية ، وكذلك الفصل بين الاصـول التجارية والثروات الخاصة .

واذا ما طبقنا النموذج الحديث من الادارة الاعمالية فاننا نجد ان الفصل بين النشاط الخاص والنشاط التجارى واضحا وظاهرا للعيان . ويقال أن اصل هذه العملية يرجع للسنين الاولى من العصور الوسطى ، لانه من خصائص المنظم الحديث تصرفه باعتباره الرسمى الاول للمشروع بنفس

الطريقة التى كان يتصرف بها حاكم الدولة البيروقراطية الحديثة الذى يتكلم عن نفسه بوصفه الخادم الاول للدولة .

ان فكرة الانشطة البيروقراطية تختلف اختلافا جوهريا فى طبيعتها عن ادارة المكاتب الاقتصادية الخاصة باعتبارها مفهوما اوربيا ، وغريبا تماما عن التفكير الامريكى .

ان الادارة المكتبية والمكاتب المتخصصة تفترض عادة ضرورة التدريب الكامل والخبرة المتميزة وهذا المفهوم يعتبر ملزما للادارى الحديث ولموظفى المشاريع الخاصة بنفس الطريقة التى يعتبر بها ملزما للرسميين فى الدولة . وحينما ينشأ المكتب بالكامل فان النشاط الرسمى يقتضى من الموظفين بذل طاقاتهم الكاملة دون نظر الى الوقت المحدد رسميا للعمل . وفى الحــالات العادية نجد ان هذا الاتجاه هو نتيجة تطور طويل فى المكاتب العــامة كما فى المكاتب الخاصة ، ولكن فى الازمنة الماضية نجد ان الاعمال الرســمية كانت تتم باعتبارها انشطة ثانوية .

وتتبع ادارة المكاتب قواعد عامة تعتبر مستقرة الى حد ما وكاملة ويمكن ان يتعلمها الموظفين . ان معرفة هذه القواعد تمثل تعليما فنيا خاصا ينفرد به الرسميون وينطوى على فقه القانون او الادارة العماة او ادارة الاعمال . وان تحويل ادارة المكاتب الحديثة الى قواعد ينبع من طبيعة عملها اذ ان نظرية الادارة العامة الحديثة مثلا تفترض ان سلطة طلب بعض الاشـــياء بمقتضى القانون لا تستتبع ضرورة قيام المكتب بتنظيم هذه الاشياء عن طريق الاوامر فى كل حالة ، اذ ان سلطتهم محدودة ومتصلة بالاعمال التى يؤدونها . وهذا التصرف يعتبر على النقيض من فكرة تنظيم العلاقات على اســـاس شخصى ، وعن طريق منح الامتيازات التى تظهر فى التنظيم الذى يخضع لسلطة الفرد وخاصة حيث لا تحدد هذه العلاقات التقاليد المقدسة .

مركز الادارى فى البيروقراطية :

تؤدى المفاهيم السابقة الى نتائج لتحديد المركز الداخلى والخـــارجى للموظف الرسمى .

(١) ان شغل الوظائف يعتبر حرفة ويظهر ذلك فى اشتراط حضـــور دراسة تدريبية محددة والتى تتطلب من الفرد طاقة كاملة من العمل لفترة طويلة وفى تادية الامتحانات المنصـــوص عليها ، والتى تعتبر من شروط الاستخدام. علاوة على ذلك نجد أن الوظيفة التى يشغلها الموظف تسودها طبيعة الواجب وهذا يحدد الهيكل الداخلى لعلاقته بالطريقة الاتية :

لا يعتبر شغل الوظيفة من الناحية القانونية والناحية الواقعية مصدرا من مصادر الاستغلال التى تدفع منها الايجارات او التى تنفق منهـــا على تحسين الاحوال المادية كما كان الحال اثناء العصور الوسطى ، وفى حالات كثيرة الى بداية الازمنة الحديثة . كما وأن شغل الوظيفة لا يمكن اعتباره تبادلا للخدمات او ما يقابلها كما هو الحال فى عقود العمل فى الصناعة . والدخول فى الخدمة وشغل الوظيفة بما فى ذلك وظائف الاقتصاد الخاص تعتبر قبولا لالتزامات معينة للادارة الامينة فى مقابل الحصول على حيـــاة مضمونة تجردها من العـــلاقات الشخصية ومن المظاهر الحديثة لفكرة الولاء للوظيفة . بعكس ما كان يحدث فى الماضى مع امراء الاقطاع او الاتباع فى السلطة الاقطاعية او السلطة الملكية التى كانت تقوم اســــاسا على علاقاتشخصية. اذ ان مفهوم الولاء الحديثيخصصلاغراض غيرشخصية ووظيفية . ويلاحظ ان الاهداف الوظيفية تتضمن فى مفهومها اعتبار القيم التثقيفية وما تتضمنه من آراء وافكار ، اذ ان هناك بديلات لفكرة التبعية للسيد والتى كانت للامير او الحاكم فى العصور الوسطى وهذه البديلات هى الدولة والكنيسة والمجتمع والحزب او المشروع ، وتخلق هذه البديلات مجالا جديدا للايدلوجية بدلا من التى كانت سائدة فى العصور الوسطى .

(٢) الموظف الحديث يعمل بجهد ويتمتع سواء فى مكتبه العام او بين الجمهور بمركز اجتماعى ممتاز اذا ما قورن بمركز المحكومين،وان مركزه الاجتماعى مضمون بقواعد نظام الرتب وللموظفين السياسيين بتحديدات خاصة من القانون الجنائى لحمايتهم من الاهانات الرسمية.ويكون مركزه الاجتماعى الرسمى عادة من اعلى المراكز حيث كانت تسود المدنيات القديمة الاحوال الاتية :

طلب قوى للادارة على استخدام الخبراء المدربين والتمييز الاجتماعى القوى المستتر الذى يشتق منه الموظف مزايا اجتماعية واقتصادية بسبب التوزيع الاجتماعى للسلطة.او حيث يلتزم الموظف بتأدية الخدمة فى الدولة بسبب كثرة التكاليف التى انفقت على تدريبه . والنتيجة ان الحصول على شهادة تعليم ترتبط عادة بالمؤهل لشغل الوظيفة.وطبيعى ان تؤدى هذه الشهادات الى تعزيز مركز الفرد الاجتماعى وفى كثير من الحالات فان مركز الفرد يعتبر ظاهرا او معترفا به من الجميع . فمثلا كان الاجراء المتبع فى الماضى هو النص على ان قبول الفرد لشغل مركز رسمى او رفضه يتوقف على موافقة اعضاء الجهاز الرسمى مثال ذلك الضباط الذين يتقدمون للخدمة فى الجيش الالمانى . وتوجد مظاهر مماثلة تنمى فكرة التجمعات المقفولة للوظائف الرسمية فى الدولة وخاصة فى الاقطاعيات حيث الامير أو الحاكم هو الذى يحدد الجماعات التى تتولى وظائف الدولة . وتقوم هذه الجماعة باستعمال سلطتها فى الموافقة على التعيين او رفضه على حسب المراكز الاجتماعية للافراد .

ان الرغبة فى بعث هذه المظاهر فى اشكالها المعدلة ليست قليلة الحدوث بين البيروقراطيات الحديثة ، فمثلا قد لعبت هذه الظواهر دورا كبيرا بين مطالب البيروليتاريا لشغل مراكز الموظفين الخبراء أثناء الثورة الروسية ويلاحظ ان التقدير الاجتماعى للموظفين الرسميين فى الدولة يكون عادة منخفضا حيث يقتصر الامر على الخبرة فى الادارة ، وبذلك يصبح المركز

المميز للفرد ضعيفا . ويظهر اثر ذلك فى الولايات المتحدة الامريكية اذ انه فى حالات الاستقرار الاولى وماوفرته من ميادين كبيرة لكسب الارباح أن حدث عدم استقرار فى الطبقة الاجتماعية للسكان . ان النموذج للموظف البيروقراطى هو الذى يعين لسلطة اعلى اذ ان الموظف الذى ينتخبه المحكومين لا يعتبر بيروقراطيا بحتا على حسب المفهوم الذى حدده ماكس ويبر . أن وجود انتخابات رسمية تعنى فى حد ذاتها أن التعيينات تختبىء وراء الانتخابات وخاصة فى حالة التعيين بواسطة رؤساء الاحزاب . وسواء اكان هذا صحيحا ام غير صحيح ، فان هذه الحالة لا تعتمد على الوضع القانونى ولكنها تعتمد على الطريقة التى تعمل بها اداة الحزب . فاذا ما استطاع الحزب ان ينظم صفوفه فانه قد يتمكن من اجراء انتخابات حرة تتولى انتخاب الافراد الذين يعينهم الحزب . ولكن كقاعدة نجد أن الانتخابات الرسمية الحرة كثيرا ما تنقلب الى معركة تدار لحساب مخطط معين للحصول على الاصوات فى صالح مرشح أو مرشحين محدودين . ولكن فى جميع الحالات نجد ان تعيين الموظفين فى بعض الوظائف عن طريق الانتخاب تعدل من جمود الهيراركية فيما يختص بالطاعة والخضوع للرؤساء . ويقال ان الموظف الذى ينتخب لشغل بعض الوظائف لا يكتسب وظيفته من المستويات العليا ، ولكنه يكتسبها من المستويات السفلى ، اى من عامة الشعب الذين يمارسون حق الانتخاب ، او على الاقل يتحصل على وظيفته ليس من سلطة اعلى فى الهيراركية الرسمية ولكن من رجال الحزب الاقوياء الذين يحددون مستقبل حياته ، ولهذا نجد ان مستقبل الموظف المنتخب لا يعتمد على ارادة رئيسه فى الادارة . ويقال ان الموظف الذى لا يختار بالانتخاب ولكنه يعين عن طريق امر يصدره رئيسه يستطيع ان يعمل بطريقة اكثر دقة من وجهة النظر الفنية ، لانه اذا ما كانت جميع الظروف متساوية فان النواحى الوظيفية والصفات التى يتميز بها الفرد هى التى تحدد اختياره ، وبالتالى مستقبل حياته وفى هذه الحالة يستطيع الافراد العاديين ان يتعرفوا مدى خبرة المرشح حين قيامه بالعمل وبعد أن يكون قد مارس الوظيفة لفترة ما . وعلاوة على ما تقدم نجد ان اختيار الموظفين

جعل الاحزاب تعطى قيمة كبيرة الى الخــدمات التى اداها الفرد للحزب اكثر مما تأخذ فى الاعتبار مدى صلاحيته لشغل المركز المعين . ونستطيع ان نقارن بين الطريقة التى تنتخب بها الاحزاب الافراد لشغل مراكز معينة وبين الطريقة التى كان الملوك والامراء يستخدمونها لتعيين الافراد فى المراكز الرسمية. ففى هذه الحالة تصبح عملية المقارنة نسبية لان مجال التعيين بالانتخاب اوسع بكثير من مجال التعيين عن طريق السلطة المطلقة للامير او الحاكم ، وحين تتطلب الادارة الخبراء المدربين وحين يكون الراى العام يقظا ومتعلما فان استخدام الموظفين غير المؤهلين فى بعض المراكز الادارية يظهر اثره على شعبية الحزب فى الانتخابات المقبلة .

ان الاتجاه فى الولايات المتحـــدة الامريكية حيث الطلب على خـــدمات الخبراء فى الادارة العامة كبيرا ، وحيث اصوات المهاجرين فى المدن الكبيرة محدودة الاثر ، فانه لا يوجد راى عام متعلم ، وبذلك تصبح عملية انتخاب الافراد لشغل المراكز الرئيسية وقيام هؤلاء بتعيين مرؤوسيهم من الموظفين تتعارض مع ضرورة الاستعانة بالعناصر الخبيرة فى الادارة ، كما وانهـــا تعرقل من عمل الاجهزة البيروقراطية. بالاضافة الى ذلك فانها تضعف من اعتماد الموظفين على الهيراركية . ويظهر هذا بوضوح فى حالة الاجهزة الادارية الكبيرة التى يصبح من المتعذر الاشراف عليها .

(٣) يشغل الموظف مركزه طيلة حياته وخاصة فى البيروقراطيات العامة كما وان هذا هو الوضع فى الهياكل المماثلة . وكقاعدة نجد أن شغل المركز لمدى الحياة يعتبر افتراضا ضمنيا حتى ولو تطلب الامر تجديد التعاقد على فترات دورية . ان هذا الوضع يتعارض مع وضع العامل فى المشــــاريع الخاصة اى ان العامل يؤدى عمله طالما كان قادرا عليه وطالما كان ينتج فى المستوى المطـــلوب . ويلاحظ أن شغل الموظف لوظيفته من الناحية القانونية او الفعلية لا يمكن اعتبـــاره كحق الموظف فى امتلاك المكتب الذى يشغله ، اى حقه فى البقاء فى المكتب طوال حياته سواء انتج ام لم ينتج ،

كما كان الحال فى عدة هياكل من السلطة فى الماضى . وحين توجد نصوص قانونية لاعطاء الضمانات للموظف ضد الفصل التعسفى او النقل فان هذا يكون فى حد ذاته ضمانا للتعريف الموضوعى بواجبات الوظيفة المعينة مع التحرر من كل الاعتبارات الشخصية ، ونجد ان هذه الفكرة تطبق فى المانيا على الموظفين القضائيين والى حد كبير على جميع موظفى الادارة العامة . ونلاحظ انه فى داخل البيروقراطية لا يعتبر توافق الاستقلال الذى ينص عليه قانونا مصدرا لزيادة اهمية مركز الموظف وانما هو اجراء لضمان وظيفته .

وقد حدثت اتجاهات مضادة فى المدنيات القديمة اذ انه فى [illegible] المجتمعات نجد انه كلما زاد خضوع الموظف للحكم العرفى [illegible] او الحاكم كلما زادت الضمانات الممنوحة له للاحتفاظ بحياته التقليدية ، واذا انعدم الضمان الاجتماعى لشاغل الوظيفة فان الاحترام التقليدى له يزداد بنفس القدر ، اذ انه اثناء العصور الوسطى نجد ان احترام النبلاء للمراكز الرسمية ارتفع على حساب الاحترام لطبقة الاحرار من التجار واصحاب الحرف ، وأن قاضى الملك يجب أن يكون متفوقا على قاضى الشعب . ففى المانيا نجد ان الضابط العسكرى او الموظف الادارى يمكن طرده من الخدمة فى اى وقت او على الاقل بسرعة ، اما القاضى المستقل فانه لا يستطيع ان يعوض فقده لمركزه او يدافع عن الطبقة الاجتماعية فى المستويات العليا . ولهذا السبب نجد أن القاضى يعتبر اقل تأهيلا للتصرف الاجتماعى من الضباط والموظفين الاداريين الذين يعتمدون على الحاكم باعتبار انه يضمن لهم مراكزهم وبالتالى خضوعهم للطبقية الاجتماعية .

ويبذل الموظف المتوسط جهده حتى يتمتع بقانون الخدمة الحكوميةالذى يضمن له معاشه فى سن الشيخوخة ويزيد من الضمانات التى تحوط مركزه وبالتالى يتفادى الفصل التعسفى . ولكن الحدود التى يفرضها القانون لحماية الموظف العام تقف عند حد معين والسبب فى ذلك ان حق الموظف فى شغله لوظيفته مرهون بالكفاية الفنية وبالتالى فانها تقلل من عدد الافراد

الصالحين لشغل هذه المراكز . ويترتب على ذلك ان الموظفين الرسميين كجماعة لا يشعرون بأنهم يدينون بمراكزهم للافراد فى المستويات العليا . ان انعدام الشعور بالاعتماد على الطبقة العليا من الموظفين الرسميين يستند اساسا على ان الفرد يعتمد على معاونة زملائه بدلا من اعتماده على الطبقات المحكومة والتى تعتبر اقل مركزا من الناحية الاجتماعية .

(٤) يتحصل الموظف على التعويض النقدى الذى يدفع له بانتظام فى شكل مرتب ثابت وفى شكل معاشات تدفع له حين بلوغه سن التقاعد . ويلاحظ أن المرتب لا يقاس كما تقاس الاجور على حسب العمل الذى يؤدى ولكنه يحدد على حسب المركز او على حسب الرتبة التى يتمتع بها الفرد بالاضافة الىطول فترة الخدمة . وحيث أن الموظف يتحصل علىدخل مضمون منتظم كما وانه يتمتع باحترام اجتماعى ، لذلك نجد ان كثيرا من الافراد يرغبون فى العمل فى الحكومة وخاصة فى الدول التى لا توجد فيها فرص العمل فى المستعمرات الخارجية .ونجد فى مثل هذه الدول انظروف العمل وزيادة التكالب على الوظائف الحكومية تؤدى الى التخفيض النسبى لمرتبات الافراد .

(٥) يدرب الموظف المستقل داخل نظام هيراركية الخدمة العامة ، اذ انه يتحرك من المراكز المنخفضة والاقل اهمية والاقل مرتبا الى المراكز العليا . ويرغب الموظف المتوسط عادة فى أن تحدد شروط الترقية آليا ، واذا لم يكن ذلك لشغل المراكز الاعلى فعلى الاقل بالنسبة لمستويات المرتبات ، كما يرغب عادة فى أن تحدد هذه الشروط على حسب الاقدمية أو على الاقل على حسب الدرجات التى يتحصل عليها فى نظام امتحانات الخبرة ، ويقال ان هذه الامتحانات لها آثار طويلة على مستقبل الفرد .

بالاضافة الى ما تقدم فان الرغبة فى ان يؤهل الفرد لشغل وظيفة او مركز معين والاتجاه المتزايد نحو التمتع بمركز الجماعة التى ينتمى اليها ،

والضمان الاقتصادى كل هذه من الاهداف التى يمكن تحقيقها بشغل الوظيفة الحكومية . علاوة على ذلك فان هذه الاوضاع تميل الى اعتبار الوظائف هى المراكز التقليدية للافراد المؤهلين بالشهادات التعليمية . ان ضرورة ان نأخذ فى الاعتبار المؤهلات الشخصية والثقافية دون نظر الى طبيعة الشهادة التعليمية ادت الى ظرف يمكن فيه ملء الوظائف السياسية العليا بأفراد قد لا يمتلكون المؤهلات او الشهادات الدراسية التى قد تطلب فى الوظائف والمراكز الاخرى .

اسباب نشاة البيروقراطية :

ان الاسباب الاجتماعية والاقتصادية للهيكل الحديث للوظائف هى :

١ ـ تنمية الاقتصاد النقدى باعتبار ان المكافأة النقدية للموظف هى موضع اعتبار فى تكوين البيروقراطية ، وهذه الحقيقة تعتبر هامة فى تحديد مفهوم البيروقراطية .

٢ ـ اذا افترضنا ان التنمية الكاملة للاقتصاد النقدى ليست شرطا ضروريا للتكوين البيروقراطى فان البيروقراطية كهيكل دائم متصلة اتصالا وثيقا بافتراض ضرورة توافر الدخل المستمر للمحافظة عليها . واذا كان هذا الدخل لا يمكن الحصول عليه من الارباح الخاصة كما هو الحال فى البيروقراطية التنظيمية للمشاريع الكبيرة الحديثة او من ربح الاراضى كما كان الحال فى النظام الاقطاعى ، فان نظام ضرئب مستقر يعتبر شرطا اساسيا للوجود المستمر للادارة البيروقراطية . ولاسباب عامة ومعرفة يمكن للاقتصاد النقدى ايجاد اساس لنظام الضرائب . ان درجة البيروقراطية الادارية فى المجتمعات المدنية والتى تتميز باقتصاديات نقدية كاملة للتنمية يكون عادة اكبر من مثيلاتها فى حالة الدول التى تعيش على السهول والمراعى ولكن حينما تتمكن دول السهول والمراعى من تنمية نظام للضرائب فان البيروقراطية تتخذ شكلا كبيرا يزيد عن مثيلاتها فى الدول المدنية . وحين يكون حجم الدول المدنية داخل حدود متوسطة فان

الاتجاه نحو حكم الاغلبية والادارة الجماعية التى يتولاها الافراد تتماثل مع هياكلهـــا .

ان السبب الحاسم فى تقدم التنظيم البيروقراطى هو تفوقه الفنى على الاشكال الاخرى من التنظيم . اذ أن البيروقراطية الناضجة اذا ماقورنت بالاشكال الاخرى فانها مثل الالات التى تقارن بالوســـائل غير الميكانيكية للانتاج اى ان الدقة والسرعة والوضوح ومعرفة الدوسيهات والاستمرار بالوسائل والكياسة والوحدة والطاعة التامة وتخفيض الاحتكاك والتكاليف الشخصية وتكاليف المواد يمكن رفعها الى درجة المثالية فى ادارة بيروقراطية وخاصة فى الشكل الفردى منها.واذا ماقورنت بأشكال الادارةالجماعية أو الحرفية أو الشرفية نجد ان البيروقراطية المتدربة تتفق عليها جميعا فى المسائل السابق ذكرها .

وفيما يختص بالمهام المتعـــددة فان العمـــل البيروقراطى المدفوع تكلفته لا يكون فقط اكثر دقة ولكن فى نهـــاية الامر ارخص تكلفة من الخـــدمات الرسمية التى تؤديهـــا الجماعات الشرفية والتى لا تتحصل على مقابل لخدماتها . ان الترتيبات الشرفية تجعل من العمل الادارى عملا غير مهنى ولهذا السبب فان الوظائف تنجز بطريقة بطيئة اذ انها لا ترتبط بنظام معين كما انه لا شكل معين لها ، ولهذا نجد انها اقل دقة واقل توحيدا من العمل البيروقراطى لانها لا تعتمد على الرؤساء . وبسبب أن تحديد الاجهـــزة واستغلالها وتشغيل صغار الموظفين يعتبر عادة اقل ميزة.بالاضافة الى ان الخدمة الشرفية اقل استمرارا من البيروقراطية كما وانها تكون كثيرة التكلفة . ويظهر هذا بوضوح اذا ما فكر الانســـان ليس فقط فى التكاليف النقـــدية للخزانة العامة والتكاليف التى يمكن للادارة البـــيروقراطية ان تقارنها بتكاليف الادارة بواسطة النبلاء ، ولكن ايضا الخسائر الاقتصـــادية المتكررة للجماعات المحكومة التى تسببها التأخيرات وانعدام الدقة .

ان احتمال الادارة بواسطة النبلاء تنشأ حين امكان ادارة الاعمال

الرسمية بطريقة مرضية، ولكن الزيادة النوعية فى المهام المتخصصة التى تواجهها الادارة جعلت الادارة عن طريق النبلاء قاصرة عن بلوغ أهدافها لوصولها الى حدود معينة . واليوم مثلا نجد فى انجلترا أن العمل المنظم عن طريق الجماعات المتعاونة يسبب احتكاكا وتأخيرا ويتطلب التوفيق بين المصالح والآراء المتعارضة . والنتيجة أن الادارة تسير بطريقة أقل دقة ومنعزلة عن اشراف الرؤساء وبالتالى تصبح أقل توحيدا وأكثر بطئا . ويلاحظ ان تقدم التنظيم الادارى البروسى يعتبر تقدما بيروقراطيا وخاصة فى النموذج الفردى منها . واليوم نجد أن اقتصاديات السوق الراسمالى هى التى فرضت ضرورة الاعمال الرسمية للادارة يجب أن تصرف بدقة وبوضوح وباستمرار وبالسرعة اللازمة . ويقال عادة ان المشاريع الكبيرة فى الراسماليات الحديثة ما هى الا نماذج لامثيل لها من التنظيم البيروقراطى البحت .

ان ادارة الاعمال تعتمد على زيادة الدقة وعلى الانتظام وعلى سرعة انجاز العمليات ، وهذا بدوره تحدده طبيعة وسائل الاتصال الحديثة ومن بينها خدمات الاخبار والصحافة. ان السرعة غير العادية التى بمقتضاها تذاع الاخبار العامة بالاضافة الى الحقائق السياسية والاقتصادية توجد ضغطا قويا منتظما فى اتجاه سرعة معدل رد الفعل الادارى فى اتجاهات مختلفة وان الحد المثالى لرد فعل الزمن يمكن تحقيقه عن طريق التنظيم البيروقراطى فقط .

ان البيروقراطية تعنى اكثر ماتمنح الامكانيات المثالية لاستمرار مدى التخصص فى الوظائف الفردية على حسب الاعتبارات الموضوعية البحتة . اذ ان الاداءات الفردية توزع على الموظفين الرسميين الذين يتوافر لديهم التدريب المتخصص والذين بالتجاوب المستمر يتعلمون اكثر فاكثر . ان التعريف الموضوعى للاعمال يعنى تصريف الاعمال على حسب قواعد محسوبة دون نظر الى الافراد ، ويلاحظ ان عبارة «دون نظر الى الافراد»

ماهى الا اصطلاح يستخدم فى الاسواق كما يستخدم فى جميع الجهـود التى توجه داخل المصالح الاقتصادية المجردة. ان التنفيذ المستمرللتسلط البيروقراطى يعنى تسوية مراكز الافراد. واذا كان التسلط البيروقراطى لايظهر فى كل مكان متوازيا مع مدى البيروقراطية فان ذلك يرجع الى الاختلافات بين المبادىء الممكنــة التى يستطيع بها السياسيون مواجهة مطالبهم . وقد ذكرنا ان هناك قواعد محسوبة لتنفيذ الاعمال الرسمية ويعتبر هذا العنصر عظيم الاهمية فى البيروقراطية الحديثة ، اذ ان صفة الثقافة الحديثة وخاصة اســـها الفنية والاقتصـــادية تتطلب نتائج محسوبة .

وحينما يتم تنمية البيروقراطية بالكامل فان هيكلها يوافق الراسماليين وخاصة فى حالة تجريد البيروقراطية من آدميتها. اذ أنها تنجح فى استبعاد الحب والكراهية وجميع العناصر الشخصية والانفعالية وغير المنطقية والتى يتعذر حسابها بدقة . وفى هذه الحالة يقال أن الطبيعة الخاصة للبيروقراطية هى فى تجريدها من الاعتبارات الانسانية ، ولهذا يثنى عليها لانفرادها بهذه الميزة. وكلما اصبحت الثقافة الحديثة متخصصة ومعقدة كلما تطلب جهازها الخارجى الخبير الموضوعى الذى يتصرف بطـريقة غير شخصية وذلك بدلا من سيره فى الهياكل الاجتماعية القديمة وتأثره بميوله الانفعالية وتفضله على الاخرين بمنحهم المزايا .

والنتيجة ان البيروقراطية تعطينا السلوك والتصرفات التى يتطلبها الجهاز الخـــارجى للثقافة فى احسن شـــكل له ، وكقاعدة يقـــال ان البيروقراطية فقط هى التى تتمكن من ايجاد الاسس لادارة قانون رشيد مفهوم بطريقة منظمة على أساس من التشريعات كما حــدث فى الفترة الاخيرة من وجود الامبراطورية الرومانية حين امكن خلقها بدرجة عالية من الكمال الفنى واثناء العصور الوسطى . وان هذا القانون تسلمته الاجيال مع بيروقراطية الادارة القانونية اى مع استبدال الاجراءالقديم

للمحاكمة الذى كان محددا بالتقاليد او مبنيا على افتراضات غير رشيدة بالخبراء المتخصصين والمدربين بوسائل سليمة .

طبيعة الالة البيروقراطية

حين انشاء البيروقراطية بالكامل فانها تعتبر من الهياكل الاجتماعيـــة التى يتعذر القضاء عليها . باعتبار ان البيروقراطية هى وسيلةاستمرار التصرف الجماعى وتحويله الى تصرف اجتماعى منظم ورشيد ، ولذلك تعتبر البيروقراطية اداة لتشريك علاقات السلطة ، وكانت ولازالت من ادوات القوة التى من الدرجةالاولى للفردالذى يفرض رقابته علىالجهاز البيروقراطى. وفى ظل ظروف متساوية نجد ان التصرف الاجتمـــاعى الطابع الذى ينفذ بطريقة منظمة والذى يوجه على حسب قواعد محددة يعتبر متفوقا على كل مقاومة قد تبديها الجماهير ، أو تتفوق حتى على التصرفات الجماعية . فحـــين يتم تحويل الادارة البيروقراطية فسيظهر شكل من علاقات القوة الذى لايمكن تفتيته ، اذ ان البيروقراطىالفردى لايستطيع ان يخرج عن أوضاع الجهاز الذى يجلس على قمته، لانهيعتبر مقيدا للنشاط الذى يؤديه بحياته النموذجية والمادية ، وفى حالات كثيرة فانه يعتبر حلقة فردية فى آلة متحركة باستمرار توصف له طريق محدد يسير فيه. اذ ان الموظف الرسمى يعهد اليه بتأدية مهاممتخصصة لاتمكنه من ايقاف حركة تدفق الاعمال لانه مجرد صامولة فى آلة كبيرة يدور مع دوران الالة التى لا يمكن ايقافهـــا الا من القمة العليـــا . وبذلك يعتبر البيروقراطى الفردى من الموظفين الحكوميين الذين يتكامل وجودهم مع الجهاز البيروقراطى . ولهذا نجد ان له مصلحة مشتركة فى ضـــمان استمرار عمل الالة وقيامها بوظيفتها وان تمارس السلطة ذات الطابع الاجتماعى بطريقة منظمة .

كما وأن المحكومين من ناحيتهم لايستطيعون ان يتخلصوا منالجهاز البيروقراطى للسلطة اذا ما وجد ، والسبب فى ذلك ان البيروقراطية

تستند على الخبرة المدربة وعلى التخصص الوظيفى للعمل وعلى سلوك موجه نحو وظيفة فردية تتكامل مع الوظائف الاخرى . واذا ماتوقف الموظف الرسمى عن العمل او اذا ماتعطل عمله فان الفوضى تعم ويصبح من المتعذر ايجاز افراد بديلين من بين المحكومين يستطيع أن يتحكم فى هذه الفوضى . ان هذه الحقيقة صحيحة فى حالة الادارة العامة كماهى صحيحة فى حالة ادارة الاقتصاد الخاص ، ولهذا يقال ان المستقبل المادى للجماعات يتوقف عن العمل المنظم والصحيح للتنظيمات البيروقراطية الرأسمالية الخاصة ، ومعنى ذلك أن فكرة استئصال هذه التنظيمات تصبح مسألة خيالية .

ان اطاعة النظام فى الجهاز الوظيفى الرسمى يتضمن مجموعة من السلوك والتصرفات التى يجب ان يلتزم بها الموظفين والتى تتضمن الطاعة الدقيقة داخل النشاط التقليدى للفرد فى التنظيمات العامة والخاصة، ويصبح هذا النظام اساس الامتثال للطاعة مهما كانت الاهلية العلمية للادارة .

ان الفكرة المنحرفة للمذهب الفوضوى Bukaninism المتصل بتدمير اساس الحقوق المكتسبة والتسلط عن طريق اتلاف المستندات العامة، يتجاهل التوجيه المقرر للفرد فى الاحتفاظ بالقواعد العرفية واللوائح التى تستمر فى الوجود مستقلة عن المستندات .

ان كل اعادة تنظيم للجيوش المهزومة او المسرحة بالاضافة الى اعادة النظم الادارية التى تقضى عليها الثورات والفزع والفوضى اوغيرها من الكوارث يمكن تحقيقه بالالتجاء الى الامتثال والطاعة لهذه الاوامر .وان الامتثال للطاعة والاوامر أمكن بثه فى نفوس الموظفين الرسميين من ناحية والمحكومين من ناحية اخرى . واذا مانجحت الدعوة الى الامتثال للطاعة والنظام والاوامر فاننا نستطيع ان نعيد الجهاز البيروقراطى الى سابق عمله . وان الهدف الاساسى للجهاز الموجود والذى يتميز بالطابع

غير الشخصى يعنى ان الجهاز يمكن اعادته للعمل بواسطة الفرد الذى يتمكن من فرض الرقابة عليه ، وقد حدث فى اثناء الحروب ان نظام العمل الرسمى يستمر فى تأدية وظيفته بعد احتلال العدو للمنطقة ، اذ ان كل مايمكن تعديله هو تغيير الرؤساء فى المستوى الاعلى، ويستمر هذاالجهاز من الموظفين الرسميين فى العمل بسبب انه فى مصلحة كل فرد بما فى ذلك العدو . وقد حدث اثناء الفترة الطويلة من حكم بسمارك فى المــانيا ان اخضع زملاؤهالوزراء لحالةمن الاعتماد البيروقراطى وذلكباستئصال كافة رجال السياسة المستقلين وعند تقاعده وجد انهم استمروا فى ادارة مكاتبهم غير مهتمين او متأثرين كما لو لم يكن هو الذهن المفكروراء تكوينهم ، وكأن فردا واحدا قد استبدل بفرد آخر فى الالة البيروقراطية. وبالمثل نجد انه مع كل التغييرات فى حكم فرنسا من زمن الامبراطورية الاولى فان جهاز السلطة استمر يعمل كما كان يعمل فى الماضى .



الجزء الثانى

فى التنظيم غير الرسمى



التنظيم غير الرسمى

INFORMAL ORGANIZATION

تمهيد :

سبق ان ذكرنا ان التنظيم الرسمى عبارة عن ترتيب المهام والواجبات بطريقة تعمل على تحقيق الاهداف بفاعلية ، وافترضنا ان الافراد حينما توزع عليهم المهام اوتخصص لهم المراكز فانهم سيؤدون الواجبات المحددة لهم بكفاية وبذلك يسهمون فى اتمام الاهداف التنظيمية .

وعلاوة على ذلك فان هناك افتراضات يتضمنها التنظيم الرسمى وهى :

(أ) ان التنظيم الرسمى ضرورى لتحقيق الاهداف التنظيمية : وهو ضرورى بسبب ان طبيعته غير شخصية ومنطقية وذات كفاية ، اى ان التنظيم يمكن ان يعمل بدرجة عالية من الكفاية حينما نعزل النزوات الفردية والعواطف والتحيزات عن الانشطة الرسمية . وبذلك يمكن القول انه بتحديد الاعمال الرسمية والادوار التى يجب ان يؤديها الافراد فى شكل مجموعة من الحقوق والواجبات فان العنصر الفردى فى التفاعل الاجتماعى يخفض كثيرا .

(ب) ان التنظيم الرسمى هو التنظيم الوحيد : ويعنى ذلك ان الاداريين يعترفون بأن هذا التنظيم الوحيد هو الذى يمكن تجسيمه فى شكل خرائط تنظيميه ، وان التنظيم الجيد هو الذى يتم بالكامل على اساس النموذج الهيكلى الموضوع .

(جـ) ان التنظيم الرسمي مرن وانه يتمكن من مواجهة المشاكل باستعداد تام : ومعنى ذلك ان الهدف الرئيسى للتنظيم والعاملين فيه هو تحقيق الاهداف التنظيمية ، ويترتب على ذلك انه حينما ينجح التنظيم فى تحقيق اهدافه فان العاملين تلقائيا يحققون اغراضهم الشخصية . او بعبارة أخرى فان العاملين ذوى الكفاية يكونون تنظيما ذى فاعلية والعكس صحيح . واستطرادا لما ذكر فان مايعتبر جيدا للتنظيم فى المستقبل القريب والبعيد يعتبر كذلك جيدا للافراد العاملين فيه .

وحيث ان التنظيم الرسمى يصمم بغرض اخضاع الانتاج للتخطيط المنطقى فغالبا لايتم التنفيذ على حسب الخطة الموضوعة ، ويؤيد هذه الفكرة تعدد المشاكل التى يواجهها المديرون فى النشاط المعين . اذ انهم بالرغم من التنظيم الدقيق الذى يضعونه والجهد والاهتمام الذى يبذلونه لمواجهة المشاكل يجدون ان المشاكل غير المتوقعة تظهر باستمرار ومنها:

(١) أن بعض اجزاء التنظيم تعمل بوسائل أحسن مما تعمل الاجزاء الاخرى (٢) وأن الجهاز التنفيذى لايتبع اقتراحات الهيئات الفنية (٣) وان العاملين الجدد قد يتعذر الحصول عليهم (٤) وأن الادارة الرئيسية تتصارع مع ادارات الاقسام (٥) وأن الخلافات تنشأ فى تفسير الاوامر (٦) وان العلاقات الاجتماعية مخلخلة ومضطربة .

والنتيجة أنه لهذه الانواع من الاحداث نجد أن التنظيم الرسمى لا يزودنا الا قليلا من الدلائل التى تساعدنا فى التغلب عليها ، ولعل ذلك راجع الى أنه مبنى على اساس هيكل وظيفى يحدد الروتين الذى يتبع فى التنفيذ ولمعالجة المسائل النموذجية والاحداث التى يمكن التنبؤ بها . وبالرغم من أنه يزودنابالطار لمعالجة المشاكل الجديدة الا انها فى حد ذاتها لاتخرج عن كونها مشاكل متوقعة يمكن معالجتها روتينيا ، وليس معنى ذلك ان التنظيم الرسمى عديم النفع وجامد بل انه على العكس من ذلك ضرورى وحتمى لتحقيق

التعاون المنتظر من الافراد والجماعات . ورغم ان التنظيم لايمكن تفهمه دون معرفة الهيكل الرسمى ، الا انه من المحقق ايضا ان اكثر المعرفة كمالا للتنظيم الرسمى لا تخبرنا بالطريقة التى يعمل بها التنظيم فعلا . ويعزى السبب فى ذلك الى ان اكثر العناصر تغيرا فى الخريطة التنظيمية كانت غائبة وهى الافراد . اذ ان التنظيم الرسمى ينظر الى الافراد الذين يشغلون المراكز ويؤدون الاعمال المختلفة كعناصر ساكنة . أى انه يفترض ان جميع الافراد فى الشركة هم الاشخاص الذين لاينتمون بعضهم لبعض ، او ان العلاقات التى توجد بينهم هى المنصـــوص عليها فى الخريطة التنظيمية . وانهم كأفراد يفكرون ويعملون منطقيا بالطريقة المقدرة لتنشيط المصالح الاقتصادية الذاتية لهم ، وان الباعث على هذا السلوك الفردى والرشيد والانانى هو فى تنمية الرفاهة الاقتصـــادية لانفسهم وللتنظيم الذى يعملون فيه .

وقد كان الفكر السائد بين كتاب النظرية التقليدية ان السلوك التنظيمى للاعضاء الذى لايوجه بالكامل لتحقيق الاهداف التنظيمية يعتبر خطـأ واسرافا ويجب استبعاده ، وان اعضاء التنظيم الذين ينحـــرفون عن الانماط الموضوعة والاهداف كانوا يعتبرون كسالى وعديمى المسئولية وفى بعض الاحيان يوصفون بأنهم ثائرون وغير موالين للتنظيم . ولعل هذا هو السبب فى زيادة الاهتمام بالافراد لكى يساندون بولائهم التنظيم ، وتدريبهم حين استخدامهم واخضاعهم للاجراءات التأديبية اذا لم يتبعوا الاوامر ويلتزموا بالاجراءات والتعليمات .

وقد أمكن نقد هذه الافكار نتيجة الدراسات التى تناولت المظـــاهر المختلفة للسلوك التنظيمى ، ولعل اشهر هذه الدراسات هى تجارب هاوثورن Hawthorn الذى قام باجرائها التون مايو Elton Mayo و F. Roethlisberger وغيرهٔ من الزملاء فى جامعة هارفارد ، ولكن مجال الدراسة اتسع وشمل اضافات رئيســـية من ميادين علم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع الصناعى وعلم الاجناس . وقد ظهر

من هذه الدراسات انه داخل اى تنظيم كبير توجد جهود كبيرة يبذلها اعضاء التنظيم فى مجموعة أنشطة لاتعاون مباشرة الاهداف التنظيمية . ووجد الباحثون من العلماء ان الافراد ينفقون وقتا كبيرا فى مجموعة انشطة اجتماعية لاتتصل مباشرة بالمهام المفروض منهم ان يؤدوها . كما وان الباحثين قاموا بفحص انشطة الافراد الذين يقاومون الاهداف التنظيمية او يتخلون عن تحقيقها . ومن ذلك مايقوم به بعض العاملين من تقييد الانتاج وتخفيضه الى حد اقل من الانماط التى تضعها الادارة. وقد اكتشف هؤلاء البحاثة ان سلوك العاملين الذين لايلتزمون بالاهداف التنظيمية ليس عادة نتيجة عدم الولاء او ان هذا السلوك تحكمى او لا يمكن التنبؤ به ، ولكنه من السلوك المنتظم والذى يتبع نماذج ثابتة لفترات طويلة ويخدم وظائف محددة . ويجب علينا ان نتعرف ان هذه الوظائف ليست بالضرورة هامة للتنظيم الرسمى ولكنها هامة للافراد داخل التنظيم كأعضاء فى الجماعات العاملة او فى التنظيمات غير الرسمية. ومعنى كل هذا انه قد حدث تحول من النظر الى الافراد كعاملين او كشاغلين لمراكز فى هياكل كبيرة وغير شخصية الى دراسة السلوك التنظيمى باعتباره من مظاهر حياة الجماعة .

وقد كان كتاب نظريات التنظيم التقليدى يهتمون بسلوك الافراد على حسب القواعد والانماط او على حسب اتباع الاوامر داخل نظام من الرقابة . ولكن النقطة الهامة هى ان البحاثة فى مجال العلوم السلوكية اظهروا ان القواعد والانماط والاوامر والرقابة التى تؤثر فى جزء كبير من سلوك اعضاء التنظيم لاتحدد بواسطة التنظيم الرسمى او اعضاء الهيراركية الادارية ، ولكن هذه العناصر التنظيمية هى مكونات ماأصبح يطلق عليه التنظيم غير الرسمى ، اى انها غير منصوص عليها رسميا بواسطة السلطة الشرعية المركزية ولكنها تنشأ من المواقف داخل التنظيم وترجع جذورها الى حاجات ومطالب الافراد . ويمكن القول أن التنظيم غير الرسمى هو من مظاهر التنظيم الاجمالى والتى لا يتضمنها التنظيم الرسمى .

الفصل الأول

خصائص التنظيم غير الرسمى

(١) المستويات : Norms

من المسائل البارزة فى ادبيات التنظيم الاجراء الذى يتبعه الاعضا فى تحديد حصة مقيدة للانتاج ، اى ان اعضاء التنظيم يحددون حصة مقيدة باعتبارها الحد الاقصى لكمية العمل الذى يسمح للفرد بادائه . ويكون الحد الاقصى للكمية عادة اقل من مستوى الانتاج الذى حددته الادارة او اقل من دراسة الزمن التى وضعها الاخصائيون . ويقال ان الحصص المقيدة للانتاج هى من النماذج المختلفة للمستويات التى يحددها التنظيم الرسمى للسلوك التنظيمى للاعضاء . ويطلق على هذه الحصص المقيدة للانتاج اصطلاح Norms

(٢) علاقات القائد والتابع : Leader — Follower Relation

كان هناك اعتقاد فى وقت ما باعتبار العمال جماعة متجانسة حيث يكون كل عامل فى نفس مستوى الاخرين . ولكن هذا الاعتقاد بعيدا عن الحقيقة . فقد اكتشف الباحثون فى العلوم السلوكية ان الافراد الذين يشغلون وظائف قيادية يتولون مجموعة من الواجبات كتوجيه الاخرين وتنسيق اعمالهم وربط الجماعة بعضها البعض . اما العمال الاخرون فيمكن اعتبارهم فى مراكز تابعة . ويذكر هؤلاء البحاثة ان امثال هؤلاء القادة لايعينون رسميا ولكنهم يقبلون بواسطة اعضاء الجماعة . ويجب

علينا ان نلاحظ عدة أشياء عن القياده فى الجماعة الصغيره أو فى التنظيم غير الرسمى : منها أن وظيفة القيادة قد يقوم بتنفيذها عدة أفراد ، اى انه داخل الجماعة الواحدة قد يكون هناك عدة قادة كل يعمل فى ناحية من النشاط . وقد يكون هناك قائد يعمل فى المسائل الخاصة بالانشطة الجديدة او وضع الخطط او تحديد الخطوات الواجب اتباعها لانجـــاز مهام الجماعة . وقد يكون هناك قائد يختص بالانشطة الاجتماعية داخل الجماعة ليجعل منهامجموعة راضية بشخصيته وذكائه، وبذلكيساعدها فى ايجاد التماسك بين اعضائها وهو بذلك يعتبر قائد اجتماعى غير رسمى .

(٣) الاتصال : Communication

لاحظ الباحثون فى مجال العلوم السلوكية ان الافـــراد المنتمين الى الجماعات او الشلل او العصابات يميلون الى تفهم الاشياء بسرعة ، اى انه يتصلون بسهولة ويفهمون بعضهم البعض بسرعة ، اى ان اية معلومات تدخل الجماعة تنتشر بسرعة بين كل فرد فيها . ولعل ذلك يرجع الى وجود قدر مشترك من المصالح والتجارب المشتركة والمفاهيم الشائعة بينهم والتى تجمع اعضاء الجماعة بسهولة ودقة مع بعضهم البعض . والمعروف ان الاتصال او الحاجة الى المعلومات عن العالم الذى يعيش فيه الافراد هو من الاسباب الرئيسية لوجود الجمـــاعات الصغيرة ، اى ان الافراد يرغبون فى الانتماء الى جماعة كوســـيلة للحصول على معلومات عن العالم المحيط بهم . ومعنى ذلك ان الفرد منا يذهب الى اصدقائه او شلته او ناديه لالتقاط المعلومات التى قــد لايتحصل عليها بطريقة اخرى . بالاضافة الى اننا نتحصل على تفسير للحقائق التى حصلنا عليها ولكن معانيها تكون متعذرة التاكيد .

وحيث ان التنظيم غير الرسمىيعد اداة هامة للحصول علىالمعلومات وتفسيرها للافراد فانه بذلك يتولى دورا كبيرا فى تكوين آراء الافراد

وانطباعاتهم عن العالم المحيط بهم وحقيقته . فمثلا قد نجد ان الشكوك التى تساور العاملين من ناحية الادارة حين تحديد أنماط جديدة للعمل تستند على ان الادارة تعمل على اجراء استقطاع من الاجور . ومن ناحية اخرى قد لايكون هناك اتجاه لدى الادارة لاتخاذ مثل هذا الاجراء ولكنها قد تكون عالجت بعض الانشطة التى فسرها الافراد على أنها قد تؤدى الى استقطاع الاجور ، وان هذه التفسيرات تتشكل وتنتشر عن طريق الجماعة . ولكن من ناحية السلوك النهائى للافراد لايهم كثيرا سواء اكان هناك اتجاه للادارة او العكس فى استقطاع الاجور طالما ان الافراد يعتقدون ان الادارة ستقوم به . واذا ما سارعت الادارة الى اعلان براءتها من هذا الاتجاه فان ماتنشره عن ذلك لايستبعد شكوك العاملين . وما على الادارة فى هذه الحالة الا ان تأخذ فى الاعتبار انماط العمل التى وضعتها الجماعة وعملت بها .

(٤) القيم : Values

قد أظهرت الاستقصاءات العلمية ان اعضاء الجماعة والشلل والعصابات كثيرا مايشاركون فى بعض القيم والاراء والمعتقدات . وهناك بعض الكتاب الذين يحددون الجماعات على أساس العقيدة المشتركة او الاراء التى تدين بها او الافكار التى تلتزم بها فى سلوكها. ومعنى ماتقدم ان الجماعة غير الرسمية مهما كان تكوينها تتميز باعتناقها لقيم معينة . ويترتب على ذلك ان تفهم القيم التى تدين بها الجماعة من العناصر الهامة فى تفهم كيفية عملها وتاثيرها على سلوك اعضائها . ويلاحظ ان بعض هذه القيم قد تكون موجودة عند بعض اعضاءالجماعة من فترة طويلة ، وان الافراد الذين يدينون بنفس القيم يجتمعون مع بعضهم البعض لتكوين جماعة على هذا الاساس . وفى حالات اخرى قد نجد القيم قد تكونت بين بعض الافراد فى جماعة ما وفى هذه الحالة تكون القيم نتيجة بدلا من سابقة فى حياة الجماعة .

(٥) المركز الرسمى : Status

من الاستخدامات المتعددة للقيم ترتيب الاشياء كالمراكز والافرادالذين يشغلونها فى شكل هيراركيات رسمية . ومن الناحية العامة فاننا ننظر الى المركز الرسمى كترتيب اجتماعى للافراد ، واننا كثيرا مانعترف بالمركز الرسمى للافراد فى حياتنا الخاصة او فى الاعمال التى تؤديها . فبعض الافراد يطلق عليهم طبقة عليا والاخرى متوسطة والاخيرة طبقة عامة . يضاف الى ذلك ان هناك افكار شائعة عن النظام الاجتماعى والمكانة التى ننظر بها الى الافراد . فمثلا نقول ان الاطباء يشغلون مكانا عاليا فى المركز الاجتماعى الرسمى ، وأن صغار الكتبة يشغلون مكانا منخفضا فى هذا المركز . وداخل كل تقسيم اجتماعى تتفاوت المراكز الاجتماعية للافراد على حسب طبيعة العمل الذىيؤدونه والمرتب الذى يتقاضونه . ويلاحظ وجود عدة هياكل للمركز الاجتماعى ، واننا قد نتعرف بسهولة على هذه الهياكل وفى نفس الوقت نعجز عن معرفة الانواع الخاصة داخل كل هيكل منها .

ان اهمية الهياكل المختلفة للمركز الاجتماعى ترجع الى انها تساعد مخطط التنظيم حين تجميع المهام وتوزيع الافراد عليها على ان يأخذ فى الاعتبار ليس فقط كيفية توافق المهام والمهارات بعضها البعض لانجاز العمل ولكن ايضا معرفة ماتعنيه هذه الترتيبات بالنسبة لشاغلى هذه المراكز .

وهناك اعتبار له اهميته وهو ان بعض هياكل المركز الاجتماعى يمكن ان تحدد بدقة وبالتالى يمكن وضع الافراد فيها بطريقة محددة ، ويظهر هذا بوضوح حينما نستخدم الاساس المهنى فى هذا المجال . ولكن هناك هيراركيات للمركز لايمكن تحديدها بطريقة واضحة . فمثلا فى بعض الشركات نجد أن مدة الخدمة أو العمر من المسائل المتصلة بتحديد المركز الرسمى . وفى نفس الوقت قد نجد المجتمع المحلى الذى يعيش

فيه الفرد يعطيه مركزا آخر . بالاضافة الى ان التعليم والاصل والثروة تساعد فى تحديد مركز الفرد . والنتيجة أن يكون للبعض منا مراكز مختلفة فى عدة انظمة رسمية للهيراركيات الاجتماعية . ومعنى ذلك ان يجد الفرد نفسه يشغل مركزا عاليا فى هيراركية اجتماعية ومركزا متوسطا فى هيراركية اخرى ومركزا منخفضا فى هيراركية ثالثة . ويثير هذا الوضع عدة مشاكل ، فمثلا الفرد الذى يشغل مركزا عاليا فى هيراركية معينة ويعتقد ان هذا هاما بالنسبة له قد يواجه مشاكل خطيرة فى معنوياته وسلوكه وربما يواجه احباطا فىحالته النفسانية حينما يشعر بأنهموضوع فىمركز اقل فى الهيراركيةالاجتماعية الاخرى ، ويلاحظ انه من وجهة نظر مخطط التنظيم فانه من الضرورى ا نيتفهم اولا الانواع المختلفة من المراكز القائمة ، وان يتعرف علاقات هذه المراكز فى اذهان الافراد داخل التنظيم ، وان يحدد بعض النماذج من هذه العلاقات باعتبارها نماذج ملائمة . ويترتب على ذلك انه حينما يحدد التنظيم الرسمى مهاما او علاقات عمل تتعارض مع العلاقات الملائمة غير الرسمية فانا نتوقع ان ينشأ م نهذا الوضع مجموعة من النتائج السلوكية .

الفصل الثانى

التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات الرسمية

(آراء شيستر بـــرنارد (١))

Chester Bernard

ماهية التنظيمات غير الرسمية :

من الامور التى تستدعى الملاحظة العامة وتظهر من التجارب هى ان الافراد كثيرا ما يتصلوا ببعضهم البعض حينما لا تكون علاقاتهم جزءا من التنظيم الرسمى او يحكمها هذا التنظيم . وان عدد الافراد الذين يدخلون فيهذه العلاقات يتفاوت منشخصين الى جماعة كبيرة اوجمهور معين . وان خاصية هذه العلاقات او التفاعلات هى انها تحدثوتستمر او تتكرر دون اى غرض شعورى مشترك . وقد يكون الاتصال عرضيا أو متعارضا مع الانشطة التنظيمية ، أو ينشأ من رغبة شخصية أو من غريزة التجمع . وقد يكون حبيا او عدائيا . ومهما كانت أصول هـــذه الاتصالات فان حقيقة هذه التفاعلات او التجمعات تعدل من التجـــربة والمعرفة والاتجاهات والانفعالات التى يتأثرون بها . واحيانا نتعـــرف حقيقة ان انفعالاتنا تتأثر مثلا لمجرد اشتراكنا فى جمهور ما . وكثيرا ما نلاحظ تأثير هذه العلاقات فى الاخرين . كما اننا كثيرا مالا نشعر بأى آثار دائمة فى انفسنا أو فى الاخرين . كما وقد نظهر أننا نستنبط هـــذه التأثيرات باستخدام عبـــارة سيكولوجية الجماعة وبالاعتراف بالتقليـــد

(1) The Functions of The Executive, C. Barnard. Harvard University Press 1958, pp. 114 - 123.

والمجاراة ويتفهم ان هناك بعض الاتجاهات الشائعة او المشتركة بين الجميع . وكثيرا ما نظهر ذلك باستخدام عبارات كالراى العام او الراى السائد . وان هذه الاثار تتشكل فى الحالات الذهنية فى عادات التصرف والتى توضح طاقات الذاكرة والخبرة والظروف الاجتماعية . وان نتيجة هذه الطاقات تتبلور فى بعض آثار الاتصالات مع عدد محدود من الافراد الاخرين وتنتشر بين عدد كبير منهم فى سلسلة لا نهاية لها من التفاعلات فى مناطق واسعة وفى فترات طويلة . ويقول « برنارد » ان التنظيم غير الرسمى هو اجمالى الاتصالات الشخصية والتفاعلات وتجمعات الناس . ويقول بأن هذا التعريف قد يستبعد الاغراض المشتركة او الشائعة ولكن النتائج المشتركة والشائعة لها طبيعة خاصة . بسبب انها تأتى من مثل هذا التنظيم . ويتبين من هذا التوصيف ان التنظيم غير الرسمى لانهاية له ولا هيكل معين له . وانه لايوجد له تقسيمات فرعية محددة . ويمكن النظر اليه كجماعة لاشكل لها من قدريات مختلفة ، وان الاختلافات فى القدر هى نتيجة العوامل الخارجية التى تؤثر فى تقارب الناس من الناحية الجغرافية او من ناحية الاغراض الرسمية التى تجعلهميتصلون ببعضهم البعض خاصة لتحقيق انجازات مشتركة . وان هذه المناطق من القدرية الخاصة يطلق عليها التنظيمات غير الرسمية تمييزا لها عن التنظيمات العامة او الاجتماعية فى مظاهرها غير الرسمية . وبذلك توجد تنظيمات غير رسمية للمجتمع والدولة. ويقول الكاتب انهلاغراض العرض العلمى فانه من المهم وجود تنظيمات غير رسمية متصلة بالتنظيمات الرسمية فى كل مكان .

آثار التنظيمات غير الرسمية :

ان التنظيم غير الرسمى بالرغم من انه يتكون من عمليات لا شعورية فى المجتمعات بمقارنتها بعمليات التنظيم الرسمى الشعورية فان له نوعين هامين من التأثيرات .

أ — انه يقيم بعض الاتجاهات والفهم والعرف والعادات والمؤسسات الاجتماعية .

ب — انها تخلق الظروف التى فى ظلها ينشأ التنظيم الرسمى .

ونتناول كل منها فيما يلى :

أولا : ان اكثر التاثيرات العامة والمباشرة للتنظيم غير الرسمى هى العادات والمستويات والملامح الشعبية والمؤسسات الاجتماعية والقيم الاجتماعية والمثاليات . وهى كلها مجالات هامة فى علم الاجتماع العام وخاصة علم النفس الاجتماعى وعلم الاجناس الاجتماعى . ويقول الكاتب انه ليس من الضرورى ان نناقش هذه التاثيرات فى هذا المجال الا من الناحية التى تتصل بالاهتمام غير الملائم للتنظيم الرسمى حيث يوجد خلط كبير بين المؤسسات الاجتماعية الرسمية التى تنشأ مباشرة من العمليات الرسمية وبين المؤسسات الاجتماعية غير الرسمية والتى تنشأ من التنظيم غير الرسمى . مثال ذلك الاجراء الذى يتحدد بالتشريع القانونى والعادة حيث تسود الاخيرة فى حالة الصراع . وان هذا لا يحدث فى مناطق محلية حيث توجد التجمعات المقيدة ولكن فى مناطق كبيرة وحيث توجد تجمعات كبيرة . اذ يوجد تحول وتفاعلات تصحيحية بين المؤسسات الاجتماعية التى نمت بطريقة غير رسمية وبين تلك التى تكونت نتيجة التنظيم الرسمى . وان الاول يتماثل مع التصرفات اللاشعورية وغير التثقيفية وعادات الافراد والثانى يتماثل مع التصرفات المقررة والسياسات .

ثانيا : أن التجمع غير الرسمى هو بدون شك حدث يسبق بالضرورة وجود التنظيم الرسمى . اذ ان امكانية قبول غرض مشترك واتصال وتحقيق حالة ذهنية يتم فى ظلها الاستعداد للتعاون تتطلب كلها اتصالات مسبقة وتفاعلات اولية . ويظهر هذا بوضوح فى الحالات حيث يكون أصل التنظيم الرسمى قائما بطريقة تلقائية . وان العلاقات غير الرسمية فى مثل هذه الحالات قد تكون قصيرة جدا ومقيده بالتجربة

السابقة لمعرفة كل من التنظيم الرسمى وغير الرسمى . وان الاعتبار الهام من وجهة نظرنا هو أن التنظيم غير الرسمى يفرض قدرا من التنظيم الرسمى ، ولايمكن ان يستمر ويصبح متوسعا دون ظهور التنظيم الرسمى . وينشأ هذا فى جزء منه من الاعتراف بتشابه الحاجات والمصالح والتى ينطوى عليها استمرار الاتصال . وحين تكون هذه الحاجات والمصالح مادية وليست اجتماعية فان الانسجام اوالتعاون او صراع المصالح او الخصومة او العداوة او انعدام التنظيم قدتظهر كلها نتيجة لذلك . وحتى فى الحالات حيث تكون المصالح غير مادية ولكنها اجتماعية فانها بالمثل تتطلب قدرا كبيرا من التركيز على غايات أو اغراض محددة للعمل وذلك للمحافظة على التجمع . ويكون هذا حقيقيا خاصة اذا ما استبدلنا الاندفاعات الجماعيةورجعنا الى حاجات التصرف او العمل كغريزة اولية . وان من الحقائق الملاحظة ان الناس عامة نشطين وانهم يستهدفون اغراضا لنشاطهم . وارتباطا بهذا فاننا نجد أن الملاحظة المتصلة بدوام الاتصال الاجتماعى — حتى حينما يكون الغرض اجتماعيا بحتا — يظهر بأنه متعذر دون نشاط فعلى . وانه من الملاحظات العامة ان التجمع السلبى البحت بين الناس يكون لفترة قصيرة ، لانهم يشعرون باضطرارهم الى تأدية شيء ما . وأنه كثيرا ما نجد أن وجود التنظيمات يعتمد على الاشباعات الناشئة من التجمع وان هذا هو الباعث الوحيد والموحد لجميع المشتركين فيه . وانه فى هذه الحالات بالرغم من ذلك فاننا نستطيع ان نلاحظ غرضا ما او هدفا ثابتا للتصرف والذى قد يكون ثانوى الاهمية او حتى تافها . وفى هذه الحالات فانه لا يغنينا فى المعنى المباشر سواء تحقق الغرض ام لم يتحقق . فمثلا نجد ان مناقشة موضوع ما يكون ضروريا للمحادثة والتى هى مرغوبة اجتماعيا رغم ان المشتركين فيها قد يكونون غير مبالين بالموضوع نفسه . ولكن التجمعات الشخصية التى تشبع حاجات اجتماعية تتوقف علىمناقشة شيء ما . ويلاحظ هذا عادة فى المسائل الاجتماعية العادية . وبذلك نجد أنه من الضرورى وجود غرض ثابت للاشباعات الاجتماعية . وان ابسط

شكل لتادية شكل ما جماعيا هو دون شك الحادثة . ولكن من الواضح ان اى شكل من النشاط ــ لسبب او لاخر ــ يستنفذ فى فترة قصيرة . وان الوسائل البديلة للنشاط ليس من السهل استنباطها بواسطة الافراد والجماعات . وبذلك تظهر الاهمية الكبيرة للنماذج الموضوعة للنشاط . وفى الظروف التى لاتتيسر فيها منافذمتنوعةللنشاط داخلالجماعات كماهوالحال مثلا فى تجمعات الافراد العاطلين فان الحالة تكون من الحالات حيث يوضع الفرد فى نوع من الفراغ الاجتماعى وتخلق شعورا وسلوكا موضوعيا بالضياع . وحيث ان الظروف ترتب جماعة الافراد بالتتابع فانه من المحتمل ان يفعلوا اى شىء من الاعمال الجنونية . وبذلك نجد ان ضروريات العمل حيث توجد جماعة من الاشخاص تبدو وكانها شيئا جارفا . وان النقيض من هذا الوضع هو انعدام الاهداف الثابتة للتصرف فى حالة التراكب الاجتماعى حيث يتخذ العمل عدة اشكال وينطوى على امكانيات التجمع مع عدة جماعات مختلفة . وفى هذه الحالات فان الفرد قد يعجز عن أن يقرر لنفسه نوع النشاط الذى يرغب فى العمل فيه ، او الجماعة التى يرغب فى الانتماء اليها . وان هذا قد يخلق نوعا من الشلل فى التصرف نتيجة العجز عن الاختيار . او انه قد يقرر لنفسه نوع العمل عن طريق صراع الالتزامات وان هذا يؤدى الى حالة من الشلل الفردى للعمل الاجتماعى الناشىء عن غياب المستويات الفعالة للسلوك . ان انشطة الافراد تتم بالضرورة داخل الجماعات المحلية المباشرة . وان علاقة الفرد بالتنظيم الكبير او بأمته او بكنيسته تتم بالضرورة عن طريق الافراد الذين يتصل بهم مباشرة . اذ ان الانشطة الاجتماعية لا يمكن ان تكون عملا له ابعاد مقيدة . وان هذه الظاهرة لم تحظى بالملاحظة الكافية . ويستشهد الكاتب على ذلك بعبارة قيلت له بان الزمالة اكثر قدرة من الوطنية فى سلوك الجنود . وان الحاجة الاساسية للفرد هى الانتماء الى جماعة وان هذا يتطلب نشاطا محليا او مباشرا للتفاعل بين الافراد والذى بدونه يشعر بنوع من الضياع . وان قدرةالافراد على تحملالروتين المجهد والمهام الخطرة التىيمكن أنيتفادوها يفسر الحاجة الى العمل ، مهما كانت التكلفة للمحافظة على الشعور

بالتكامل الاجتماعى ، سواء نشأ هذا من الغريزة او من الظروف الاجتماعية او الضرورة الفسيولوجية او من الثلاثة معا . واخيرا نجد ان التعاون الهادف هو المنفذ الرئيسى للقدرات المنطقية او العلمية للناس ، وانهـا المصدر الرئيسى للناس ايضا . اذ ان العمل الرشيد ما هو اساسا الا عمل تعاونى هادف وأن الطاقة الشخصية للعمل الرشيد تشتق منها الى حد كبير .

ولهذه الاسباب فاننا نجد أن التنظيمات غير الرسمية الصغيرة والدائمة او الجماعات الكبيرة تظهر دائما بامتلاكها لعدد كبير من التنظيمات الرسمية. اذ أنها بمثابة الاعمدة التى تتجمع حولها التجمعات الشخصية والتى تعطيها تماثلا كافيا للاحتفاظ والاستمرار . وأن البديل لذلك هو التفكك الى جماعات معادية وان التجمع ياتى من مصادر تشكل تكامل الاغراض — الدفـاع والهجوم — للجماعات التى تفرقت بالعداء . وبذلك حينما يصبح التنظيم الرسمى متوسعا فى مجاله فانه يتطلب توسعا فى التماسك الاجتماعى . وان هذا يظهر بشكل واضح حينما تتوسع التنظيمات الحكومية الرسمية لان التنظيمات الحكومية فى حد ذاتها غير كافية الا حينما تتوسع الوظائف الاقتصادية والدينية داخليا . وحيث تتوسع الهياكل الحكومية الرسمية فان هناك توسعا متوازيا للتنظيمات الرسمية الدينية والعسكرية والاقتصادية وغيرها . وبذلك يظهر هيكل المجتمع الكبير . وحينما تفشل هذه الهياكل الرسمية او تنكمش فان التفكك الاجتماعى يبدأ فى الظهور فيها ، ويقول « برنارد » أنه يلاحظ عدم وجـود مجتمعـات لا تحدد بالكامل فى هيـاكل التنظيمات الرسمية . وتبدأ هذه المجتمعات بالعائلة وتنتهى بالهياكل المتراكبة الكبيرة الدولة والدين . وأن هذا القول لا ينفى ولكنه يؤكد ان الاتجاهات والمعاهد والمؤسسات الاجتماعية والعادات للمجتمع غير الرسمى تؤثر فى التنظيمات ويظهر جزءا من كيانها فيه ، اذ أنها مظاهر متداخلة لنفس الظاهرة ، اى أن المجتمع يتحدد هيكله بالتنظيمات الرسمية ، وأن هذه التنظيمات تنشط وتحدد بالتنظيم غير الرسمى . ومن الامور التى ينبغى تاكيدها هو أنه لايمكن لاحدها أن ينشأ دون الاخر . فاذا ما فشل احدها فان الاخر يتفكك . وان

الانعدام الكامل للتنظيم الرسمى يخلق حالة من الفردية الكاملة واضطراب النظام .

خلق التنظيمات غير الرسمية بالتنظيمات الرسمية :

ان التنظيمات الرسمية تنشأ من التنظيمات غير الرسمية كما وانهـــا تعتبر ضرورية لهـــا . ولكن حين ظهور التنظيمـــات الرسمية فانها تخلق التنظيمات غير الرسمية وتطلبها . ويبدو انه ليس من السهل الاعتراف دون ملاحظة وثيقة وطويلة ان جزءا هاما وضروريا لنظام التعاون الرسمى هو التنظيم غير الرسمى . وفى الواقع كثيرا ما نجد ان الافراد الذين تتوافر لهم خبرة كبيرة سينكرون وجود التنظيمات غير الرســـمية داخل التنظيمـــات الرسمية . وسواء اكان هذا راجعا الى التركيز الكبير على مشاكل التنظيم الرسمى او راجعا الى التردد فى الاعتراف بوجود ما هو صعب التحديد او متعذر التوصيف أو ما هو منعدم الشكل ، فان هذا ليس ضروريا لاخـــذه فى الحسبان . ولكن مما لا يمكن نكرانه ان كبار الاداريين وفى بعض الاحيان جميع اداريو التنظيمات كثيرا ما يكونون فى جهل تام بالتأثيرات المنتشرة والاتجاهات والمهيجات داخل التنظيمات . وان هذا لا يعتبر صحيحا بالنسبة للتنظيمات الاعمالية فقط ولكنه صحيح ايضا فى التنظيمات السياســـية والحكوميةوالجيوش والكنائس والجامعات . وبالرغم من ذلك فاننا كثيرا ما نسمع باستمرار انك لا تستطيع ان تفهم التنظيم او كيفية عمله من الخريطة التنظيمية او من اللائحة او القواعد او القوانين المصدرة له ، او حتى من النظر وملاحظة هيئة العاملين فيه . ولكن معرفة حبال التنظيم على حد قول الكاتب فى معظم الاحيان هو معرفة مركز كل شخص وطبيعة ما يؤدى وسبب تأديته للمجتمع غير الرسمى . ويقول الكاتب فى هـــذا المجال اننا لا نستطيع ان نحدد بدقة كيف تعمل حكومة الولايات المتحدة عن طريق قراءة دستورها او قرارات محاكمها او قوانينها او قواعدها الادارية بالرغم من اننا نستخدم عبارة الحكومة غير المنظورة التى تعتبر اعترافا بالتنظيم غير الرسمى .

ان التنظيمات غير الرسمية كثيرا ما تقترن بالتنظيم الرسمى بالرغم من انها كثيرا ما لا تدرك بشعور المديرين والسياسيين وغيرهم من سلطات التنظيم كما وانها لا تدرس بطريقة محددة — على علم الكاتب — الا على مستوى الانتاج فى التنظيمات الصناعية .

وظائف التنظيم غير الرسمى فى التنظيمات الرسمية :

ان من اهم وظائف التنظيمات غير الرسمية فى التنظيم الرسمى هو الاتصال . وهناك وظيفة اخرى هى المحافظة على التماسك فى التنظيمات الرسمية عن طريق الاستعداد للخدمة والثالثة هى العمل على الاحتفاظ بالتكامل الشخصى والاحترام الذاتى والاختيار المستقل . وحيث أن تفاعلات التنظيم غير الرسمى لا يتسلط عليها هدفا غير شخصى اوسلطة — باعتبار انها اداة التنظيم — فان التفاعلات تتميز بالاختيار وتزود الفرص كثيرا لتعزيز الاتجاهات الشخصية . وبالرغم من أن هذه الوظيفة قد تعتبر مدمرة للتنظيم الرسمى فانه يمكن النظر اليهاكوسيلة المحافظة على بعض تأثيرات التنظيم الرسمى التى تميل الى تفتيت شخصية الفرد .

الفصل الثالث

مبادئ الادارة

اراء هربرت سيمون (١)

Herbert Simon

قد تعرض H. Simon لمبادىء الادارة باسلوب يختلف عن الاسلوب التقليدى(١) ، وذلك لاسباب ارتآها وعيوب اكتشفها فى نظرية الادارة العامة ، ويقول فى ذلك ان من بين المبادىء العامة التى تظهر فى الادب الادارى :

(١) ان الكفاية الادارية تزداد بتخصص المهمة بين الجماعة .

(٢) ان الكفاية الادارية تزداد بترتيب أعضاء الجماعة فى هيراركية من السلطة المحددة .

(٣) ان الكفاية الادارية تزداد بتحديد مدى الرقـابة فى اى نقطـة فى الهيراركية الى اصغر عدد لها .

(٤) ان الكفايةالادارية تزداد بتجميع العمال لاغراض الرقابة على حسب:

(أ) الهدف (ب) العملية (جـ) الجماعة المتعاملة (د) المكان .

وينتقد هربرت سيمون هذه المبادىء بالعرض الاتى .

(1) H. Simon, Administrative Behavior. pp. 20

مبدأ التخصص :

ان الكفاية الادارية يفترض ان تزداد بزيادة التخصص ، ولكنه يتساءل هل أى زيادة فى التخصص تؤدى الى زيادة الكفاية ؟ واذا كان الامر كذلك فأى التطبيقات التالية يعتبر صحيحا للمبدأ :

(أ) خطة للتمريض ، بمقتضاها توزع المرضات على مناطق معينة ليمارسن التمريض داخل هذه المنطقة بما فيها من اختبارات وزيارات للمنازل أو الى عيادة طلبة المنازل والقيام بتمريض مرضى السل .

(ب) خطة وظيفية للتمريض ، بمقتضاها ستوزع المرضات على مجالات مدرسية وزيارات لمنازل طلاب المدارس وعلى تمريض مرضى السل .

من هذا يبدو ان وسيلة عامة للتمريض بواسطة المناطق تعرقل من تنمية المهارات الخاصة فى البرامج المختلفة اختلافا كبيرا . ويعلق على ذلك بأن هذه الترتيبات توفى باحتياجات التخصص . فالاولى تزود التخصص عن طريق المكان والثانية عن طريق الوظيفة ، وان مبدأ التخصص لا يساعد على الاختيار بين هذين البديلين ، ويقول ان بساطة مبدأ التخصص هى بساطة مضللة تخفى ورائها غموضات جوهرية لان التخصص لا يعتبر شرطا للكفاية الادارية لانها من المميزات التى لا غنى عنها لكل الجهد الجماعى سواء أكان كافيا أو غير كاف . وأن التخصص يعنى فقط ان أفرادا مختلفين يؤدون اشياء مختلفة . وحيث انه من المتعذر ماديا لفردين ان يؤديا نفس العمل فى نفس المكان فى نفس الزمن ، فيجب ان يؤدى الفردان اشياء مختلفة ، وان المشكلة الحقيقية للادارة ليست فى التخصص ذاته ولكن التخصص على أساس هذا المعنى وهذه الخطوط الخاصة والتى تؤدى بدورها الى الكفاية الادارية .

وحين اعادة صياغة هذا المبدأ فسيظهر الى الوجود الغموض الاساسى فيه وعلى هذا فاننا نستطيع القول بان الكفاية الانتاجية تزداد بالتخصص فى الجماعة فى الاتجاه الذى يؤدى الى كفاية كبيرة .

مبدأ هيراركية السلطة :

ان الكفاية الانتاجيـــة يفترض أن تعــزز بهيراركيـــة الســـلطة في التنظيم حتى يمكن المحافظة على وحدة القيادة . أن تحليل هــذا المبدأ يتطلب فهما واضحا لمعنى اصطلاح السلطة . والمعروف أن المرءوس يقال انه يقبل السلطة حين يسمح لسلوكه ان يوجه بمقتضى قرار وضعه فرد آخر دون نظر الى رأيه الخاص ودون نظر الى المزايا التى يمنحها ، وعلى هدى ما تقدم ذكره فان مبدأ وحدة القيادة مثله مثل مبدأ التخصص لا يمكن انتهاكه لانه من المتعذر ماديا لفرد ان يطيع أمرينمتعارضين . واذا افترضنا ان وحدة القيادة من مبادىء الادارة ، فيجب ان نؤكد شيئا اكثر من هذه الاســتحالة المــادية ، وربمـــا تؤكد بأنه من غير المرغوب فيـــه وضع فرد من افراد التنظيم فى مركز لتلقى اوامره من اكثر من رئيس واحد ، وهذا هو بدون شك المعنى الذى قصده Gulick حينما استخدم هذا المبدأ اذ يقول (ان اهمية هذا المبدأ فى عملية التنسيق والتنظيم لا يجب ان تختفى عن اعيننا اذ انه حين بناء هيكل تنسيق فكثيرا ما نقع فى اغراء وضع اكثر من رئيس لفرد يعمل عملا له أكثر من علاقة واحدة) وحتى فيلسوف الادارة العظيم فردريك تيلر وقع فى هذا الخطأ حين وضع رؤساء عمل مستقلين للادارات والوسائل وغيرها ، وزود كل فرد بسلطة اعطاء اوامر مباشرة لرؤساء العمال .

مبدأ وحدة القيادة :

ان مبدا وحدة القيادة كما حدده جاليك Gulick لايمكن انتقاده من ناحية الوضوح او الغموض لان تعريف السلطة الذى ذكره قد اعطانا اختبارا واضحا لتطبيق المبدأ فى حالات مادية معروفة ، ولكن الخطأ الحقيقى الذى يوجد فى هذا المبدأ هو انه يتعــارض مع مبدأ التخصــص ، لان مـــن اهم استخدامات السلطة فى التنظيم هى فى تحقيق التخصص فى عملية اتخــاذ القرارات حتى ان كل قرار يوضع فى النقطة من التنظيم التى يمكن فيها ان يتم بأكبر خبرة ممكنة .

والنتيجة ان استخدام السلطة يسمح بدرجة كبيرة من الخبرة الواجب تحقيقها فى اتخاذ القرارات اكثر مما يمكن تحقيقه اذا اعتمدنا على قيام كل فرد تشغيلى باتخاذ القرارات المتصلة بعمله .

مبدأ نطاق الرقابة :

ذكرنا ان الكفاية الادارية يفترض ان تتعزز بتحـــديد عدد المرؤســـين الخاضعين لادارى معين بعدد صغير ولنفترض مثلا بأنه ستة . وان مفهوم مدى الرقـــابة يجب أن يكون ضيق يعتبر من المبـــادىء الاساســـية فى الادارة . وان المناقشات المتصلة بتحديد مدى الرقابة معروفة ولا يتطلب الامر ضرورة اعادتها ولكن ما لا يعترف به فى المبدأ هو الاقتراحات المتعارضة للادارة التى تدخل فى نطاق مفهوم مدى الرقابة ، ويتخذ ذلك شكل العبارة الاتية :

« تتعزز الكفاية الادارية بالاحتفاظ بعدد المستويات الادارية الى اقل حد والتى تسمح بمرور مسألة ما قبل ان يتم تنفيذها » .

ان هذا الاقتراح يعتبر من المقاييس الاساسية التى تســـاعد المحلل الادارى فى تبسيط الاجراءات ، ولكن بالرغم من ذلك فاننا نجد ان النتائج التى يؤدى اليها هذا المبدأ تتعارض مع اشتراطات وحدة القيادة ومبدأ التخصص .

والمشكلة هى انه فى التنظيمات الكبيرة التى تتداخل فيها العلاقات نجد ان مدى معين من الرقابة يؤدى الى روتين احمر Red Tape متضخم . لان كل اتصال بين اعضاء الجماعة يجب ان يحمل الى اعلى حتى المركز الذى نجد فيه رئيسا مشتركا للجميع . واذا كان التنظيم كبيرا فان ذلك يتطوى على حمل هذه المسائل الى اعلى عن طريق عدة مستويات من المستويات التنفيذية ثم يرسل بعد ذلك فى شكل أوامر وتعليمات ، وهى عملية ثقيلة تستغرق زمنا كبيرا . والبديل لهذا الوضع هو زيادة عدد

الافراد الذين يخضعون لاشراف رئيس واحد حتى يتحول التنظيم الهرمى الى شكل تصل فيه بسرعة الى القمة وتقل فيه المستويات المتداخلة ولكن هذا يؤدى ايضا الى صعوبات ، وحيث ان الرئيس يطلب منه الاشراف على عدد كبير من المرؤوسين فان عملية الرقابة عليهم تصبح ضعيفة .

مبدأ التنظيم الادارى :

ومن المبادىء الادارية الاخرى التى ناقشها ...mon مبدأ ان الكفاية الادارية تزداد بتجميع العمال على حسب الهدف والوسيلة وجماعة المتعاملين والمكان . ومن الواضح انه اثناء مناقشة فكرة التخصص امكن التعرف على ان هذا المبدأ غير ثابت داخليا ، لان الغرض والعملية والعملاء والمكان تعتبر من الاسس المتنافسة لتكوين التنظيم وانه فى اى منطقة ما نجد ان مزايا التقسيم على الاسس السابقة يمكن ان يضحى بها للحصول على مزايا اخرى .

فاذا افترضنا ان المصالح الرئيسية لمدينة ما نظمت على حسب الغرض الرئيسى فيستتبع ذلك ان جميع المحامين والمهندسين والاخصائيين والاطباء لا يكون مكانهم فى مصلحة واحدة تتكون من اعضاء مهنتهم فقط ولكن سيوزعون على المصالح الحكومية التى تحتاج الى خدماتهم وبالتالى فى مزايا التنظيم بواسطة العملية سيكون مفقودا .

ان مبادىء الادارة السابق ذكرها قد تعرضت لكثير من التحليل والنقد اقتضى التعديل فى بعض النواحى فيها ، وان هذا يؤدى الى التساؤل «هل هنـــاك نظـــرية ادارية سليمة ؟ » ويجاوب هربرت ســـيمون بقـــوله بأننا نستطيع ان نحافظ عليها جميعا لان الصعوبة نشأت من معالجتها . حيث انها مقاييس نهتدى بها فى توصيف وتشخيص الحالات الادارية .

ان النظرية الادارية تهتم اساسا بكيفية تحديد التنظيم وعمله لتحقيق اهدافه بفاعلية ، وان المبدأ الاساسى الذى يستتبع ذلك هو ضرورة الاختيار،

من بين البديلات التي تتضمن نفس النفقات، وان الحل الذى يؤدى الى اعظم انجاز للاهداف الادارية بالاضافة الى ان الحل المختار يجب ان يتضمن الجوانب الاقتصادية حتى يصلح في النظرية الادارية . ويجب أن ننظر الى مبدأ الكفاية باعتبـــار انه تعريف بدلا من مبـــدأ اى تعريف السلوك الادارى الصحيح . لانه لا يبين لنا كيفية الوصول بالانجازات الى حدها الاقصى ، ولكنه ينص على أن الكفاية القصوى هى الهدف . وان الظروف هى التى تكشف عن الطريقة . ويطلق على هذا المفهوم مبدأ الكفاية . ويتميز بأن النشاط فيه يكون عادة موجها لتحقيق أقصى انجاز لاغراض معينة وباستخدام اقل الموارد المتاحة ، ويلاحظ ان هذا المبدأ يصلح فى النظرية التى يمكن ان نحقق بها الكفاية القصوى .

ولنا ان نتساءل عن العوامل التى تحدد مستوى الكفاية الذى يمكن الوصول اليه عن طريق التنظيم . ولا يمكننا ان نذكر جميع العوامل ولكننا نذكر الرئيسى منها . ولكى نستطيع الاجابة على هذا السؤال فان المدخل البسيط لتحقيق هذا الغرض هو اعتبار العضو الفردى فى التنظيم ، وتحديد القيود المفروضة كما ونوعا وتتضمن :

أ) قيود على قدرته فى اداء الاعمال .

ب) قيود على قدرته فى اتخاذ قرارات صحيحة .

ومعنى ذلك ان التنظيم الادارى يتناول هدفه من تحقيق الكفاية القصوى داخل نطاق هذه القيود .

والمعروف ان الفردين الذين يتمتعان بنفس المهارة ونفس الاهداف والقيم ونفس المعرفة والمعلومات، يمكن لهما أن يقررا نفس طريق العمل. ويترتب على هذا ان النظرية الادارية يجب ان تهتم أساســـا بالقيم والمهـــارات والمعرفة التى يجب ان تتوافر فى أعضاء التنظيم حين تاديتهم لعملهم .

ومن ناحية اخرى نجد الفرد يتقيد بالمهارات والعادات والدوافع التى لا تدخل فى مجال الشعور اذ ان ادائه للعمل مثلا يمكن أن يتقيد بمهـــارته اليدوية او بزمن رد الفعل المنعكس للاوامر الموجهة اليه او بقوته ، ولكن عمليات اتخاذ القرارات يمكن ان تتقيد بسرعة عملياته الذهنية وبمهارته فى الحساب الاولى وما شابه .

وفى مجال هذا النشاط نجد ان مبادىء الادارة يجب ان تهتم بفسيولوجية الجسم الانسانى وبقوانين تدريب المهارات وتنمية العادات ، ويقال ان هذا الميدان قد امكن تنميته بواسطة اتباع « تيلر » من رواد حركة الادارة العلمية الذين قاموا بوضع اسس دراسة الزمن والحركة . ومن ناحيةاخرى نجد ان الفرد مقيد بالقيم التى يعتنقها والمدركات من الاهداف التى تؤثر فيه حين اتخاذه لقراراته ، واذا كان ولائه للتنظيم كبيرا فان قراراته تظهر قبولا مخلصا للاهداف التى حددها التنظيم . واذا كان ولائه منعدما فان البواعث الشخصية قد تتدخل فى كفايته الادارية ، واذا كان ولائه مرتبطا بالمكتب الذى يعمل فيه فانه قد يتخذ قرارات تعتبر معادية للتنظيم كله .

ولهذا يقال انه فى هذا المجال من الدوافع والبواعث يجب ان تكون مبادىء الادارة مهتمة بمحددات الولاء والمعنويات وبالقيادات والمبادرة ، وبالتأثيرات التى تحدد المكان الذى يجب ان يظهر فيه الفرد ولائه للتنظيم .

ويقال ان الفرد مقيد بمدى معرفته للاشياء المتصلة بعمله ، وينطبق هذا على المعرفة الاساسية المطلوبة فى اتخاذ القرارات ، وبالمعلومات المطوية بجعل قراراته تتلائم والظرف المعين .

وفى هذا المجال نجد ان النظرية الادارية تهتم بمسائل جوهرية كالاتى :

(١) ما القيود المفروضـــة على كمية المعـــرفة التى يســـتطيع الذهن الانسانى أن يجمعها ويطبقها ؟

(٢) مادرجة السرعة التي يستطيع بها الذهن الانساني تفهم هذه المعرفة؟

(٣) كيف يمكن للتخصص فى التنظيم الادارى ان يرتبط بالتخصصات فى المعرفة والتى تسود فى الهيكل المهنى للمجتمع ؟

(٤) كيف يمكن لانظمة الاتصال تسهيل نقل المعرفة والمعلومات الى المراكز الملائمة لاتخاذ القرارات .

(٥) ما انواع المعرفة التى يمكن نقلها بسهولةوالانواع التى لا يمكن نقلها؟

(٦) كيف تتاثر الاتصالات المتداخلة للمعلومات بانواع التخصصات فى التنظيم .

ويقال أن هذه هى الارض المجهولة Terra Incognita فى النظرية الادارية ، ولاشك ان هذا الاستكشاف الدقيق للنواحى المختلفة للعلاقات التنظيمية والادارية سيشع ضوءا كبيرا على التطبيقات الملائمة لتوجيهات الادارة .

ويلاحظ ان عرض هذه العوامل والحالات سيساعد فى توضيح نوع الاعتبارات الواجب اخذها فى الحسبان حين وضع المبادىء الصحيحة والسليمة وغير المتعارضة للادارة . ويقول سيمون Simon بوجود سلوك رشيد Rational Behavior وهو النوع من التصرف الرشيد الذى يمكن تقييمه فى ضوء الاهداف العامة للتنظيم كله .

اتخاذ القرارات والتنظيم الادارى :

عرف هربرت سيمون الادارة بانها فن تنفيذ الاشياء ، وركز اهتمامه على العمليات والوسائل ، لضمان التصرفات الفعالة ، وان المبادىء تحدد للحصول على التصرفات المتجانسة من الجماعات من الناس ، وبين ان النشاط التطبيقى يتكون من تقرير ما يجب عمله ، ثم تنفيذ هذا العمل .

ويرى ان نظرية الادارة يجب ان تتناول عمليات اتخاذ القرارات كما تتناول عمليات تنفيذها .

واستطرد ان جميع السلوك يتضمن الاختيار الشعورى واللاشعورى للتصرفات المعينة من بين التصرفات المحتمل تطبيقها ، وهذا المفهوم يتضمن ان الفرد اذا ما اتبع طريقا معينا لتنفيذ عمل ما ، فلا يعنى ذلك عدم وجود طرائق اخرى لادائه ، وقد يتضمن الاختيار سلسلة من الانشطة المركزة يمكن ان نطلق عليها اسم او اصطلاح الانشطة التخطيطية او الترسيمية .

وان الجزء الكبير من السلوك وخاصة سلوك الافراد داخـل التنظيم الادارى ، يكون لغرض معين وموجه نحو الاغراض والاهداف النهائية . وأن هذا الغرض يقترن بتكامل فى النموذج السلوكى ، والذى اذا ما انعدم وجوده فان الادارة تصبح عملية لا معنى لها .

واذا افترضنا ان الادارة تتكون من تنفيذ الاشياء بواسطة جماعة من الناس فان الهدف يكون المقياس الاساسى فى تحديد الاشياء الواجب تاديتها.

ويتضمن كل قرار اختيار هدف وسلوك يتناسب معه ، وقد يكون هذا الهدف قيما نسبية تحدد للوصول الى الاهداف النهائية . واذا اعتبرنا القرارات وسيلة اختيار الاهداف النهائية ، فاننا سنطلق عليها اصطلاح القيم النسبية ، ومن حيث انها تنطوى على تنفيذ هذه الاهداف سنطلق عليها اسم الحقائق المجردة .

ويلاحظ ان المشاكل لا تعرض على الادارى مغلفة بعناصر قيمية وعناصر حقيقية تساعد على اتخاذ قرار بشأنها ، اذ ان الاهداف او الاغراض النهائية للتنظيم الحكومى تحدد باصطلاحات عامة وغامضـة ، كالعدل ، الرفاهية العامة ، الحرية . كما وان الاهداف كما تحدد قد تكون وسيطة لتحديد اهداف نهائية اخرى ، فمثلا نجد فى بعض مجالات العمل ان سلوك الافراد

يوجه فى اطار من البواعث الاقتصادية ، ففى الوقت الذى يعتبر فيه الكسب الاقتصادى لمعظم الناس غاية فى حد ذاته، فانه ايضا وسيلة لتحقيق اغراض نهائية : كالامان ، الراحة ، الكرامة وأخيرا قد نجد أن عناصر القيم النسبية والحقائق المجردة ، يمكن ان تضم مع بعضها البعض فى هدف واحد . فمثلا قد نجد ان القبض على المجرمين يعتبر من اهداف سلطات البوليس المحلية، وقد يعتبر هذا الغرض غاية فى حد ذاته اى أنه يوجه نحو الخارجين على القانون ومعاقبتهم ، ولكن من ناحية اخرى نجد ان القبض على المجرمين وسيلة لحماية المواطنين ولاعادة تأهيل المنحرفين ولتخويف المخالفين المرتقبين .

ان مدرك الهادفية ينطوى على فكرة هيراركية القرارات اى تسلسلها الطبقى فى السلم الادارى ، وذلك لان كل خطوة الى المستويات السفلى فى الهيراركية تتكون من تحديد اهداف سبق ان قررت فى الخطوة الاعلى مباشرة ، وفى هذه الحالة نجد ان السلوك هادف ، باعتبار انه يوجه عن طريق الاهداف العامة او الاغراض وانه رشيد على اساس انه يختار البديلات ، والتى تعتبر ضرورية لتحقيق الاهداف السابق اختيارها ، ولا يجب ان نفترض ان هيراركية الاهداف او هرميتها تكون عادة كاملة التنظيم او متكاملة فى أى سلوك فعلى . ويقال ان الهيئة الحكومية مثلا قد توجه نحو عدة اغراض متميزة فى وقت واحد . فمثلا ادارة رعاية الشباب قد تهدف الى تحسين صحة الاطفال وتزويدهم بمقومات للافادة من اوقات الفراغ ، وتحاول منع انحراف النشىء ، كما تحاول تحقيق أهداف مماثلة للشباب فى المجتمع .

وحتى لو لم نحدد تكامل هذه الاهداف بطريقة مقصودة فى القرارات التى نتخذها فان التكامل عادة يتم فى واقع الامر ، فمثلا فى حالة ادارة رعاية الشباب ، فان الادارى قد يعجز عن وزن الاغراض المتعددة والمتعارضة بمقارنتها ببعضها البعض على ضوء اهميتها النسبية ، وبالرغم من ذلك فان

قراراته الفعلية والتوجيهات التى يصدرها لتوجيه اعمالها ستؤدى الى اغراض ذات مجموعة من الاوزان ؛ فاذا كان البرنامج يركز على مجموعة من العاب القوى فان هذا الهدف يمنح وزنا حين تطبيقه ، وقد لا يكون هذا الوزن من الاعتبارات التى اخذها الادارى حين تخطيطه للبرنامج .

ويترتب على ذلك انه بالرغم من ان الادارى قد يرفض مهمة ما او ان يكون عاجز عن تأديتها فانه يقوم شعوريا بتكامل نظام اهدافه ، وانه لا يستطيع ان يتفادى النواحى المترتبة على قراراته الفعلية .

ويجب أن نعترف بأن اتخاذ القرارات هى مجرد اتفاق او توفيق بين العناصر والقوى والعوامل التى تؤثر فى القرار ، كما وان البديل الذى نختاره فى نهاية الامر لا يمكن ان يحقق انجازا كاملا او تاما للاهداف ، ولكنه يعتبر فقط احسن حل يمكن الوصول اليه فى ظل الظروف القائمة ، يضاف الى ذلك ان الحالة البيئية تعتبر من البديلات المتيسرة وبالتالى تضع حدا اقصى لمستوى تحقيق الهدف الممكن الوصول اليه .

اذا أردنا ان نتفهم العلاقات الوثيقة القائمة فى اى مشكلة ادارية بين القيم النسبية والحقائق المجردة فيجب استخدام مثالا تطبيقيا ، ولكن من ميدان الحكومة المحلية . ولنا ان نتساءل ما المسائل المتصلة بالقيم النسبية والحقائق التى تترتب على فتح وتوسيع شارع جديد ؟ .

وفى هذا المثال من الضرورى ان نحدد :

١ — رسم الشارع .

٢ — تحديد العلاقة الملائمة بين الشارع وبين الخطة الاساسية لفتحه .

٣ — وسائل تمويل المشروع .

٤ — تحديد ما اذا كان المشروع سينفذ عن طريق المقاولين او عن طريق ادارة الانشاءات والمبانى المحلية .

٥ — تحديد علاقة هذا المشروع بعمليات الانشاءات التى تترتب على ادخال التحسينات فى الشارع .

٦ — عدة أسئلة اخرى من هذا النوع .

يلاحظ أن هذه الاسئلة التى تتطلب اجابات عنها تجمع بين عنصر القيمة النسبية والحقائق المجردة . ويمكن ان نفصل جزئيا بين هذين النوعين من العناصر بالتمييز بين أهداف المشروع وبين اجراءاته . ومن ناحية أخرى نجد أن الاجراءات المتصلة بالاسئلة يجب أن تستند على الاغراض التى نستهدفها من شق الشارع والقيم الاجتماعية التى تتأثر بانشائه ومن بينها :

(أ) سرعة النقل وسهولته .

(ب) سلامة حركة المرور .

(جـ) اثر تخطيط الشارع على قيم الممتلكات الموجودة على جانبيه .

(د) تكاليف انشاء الشارع .

(هـ) توزيع التكلفة على دافعى الضرائب .

ومن ناحية اخرى نجد أن القرارات يجب أن تتخذ فى ضوء المعرفة العلمية والعملية بالنسبة الى اثر استخدام اجراءات معينة لتحقيق هذه القيم ومن ضمنها :

١ — التكلفة النسبية لكل نموذج من الارصفة ودوامها وتسويتها .

٢ — المزايا النسبية للطرق البديلة من وجهة نظر التكلفة والملائمة لحركة المواصلات .

٣ — اجمالى التكلفة وتوزيع تكلفة الوسائل البديلة للتمويل .

ويتوقف القرار النهائى على الوزن النسبى الذى نعطيه للاهداف المختلفة، وعلى رأينا فى مدى تحقيق اى خطة معينة لكل هدف على حدة .

والمعروف ان النشاط الادارى هو نشاط جماعى ، وان هناك حالات بسيطة حيثيتمكن فرد ما من تخطيط وتنفيذ عمله، ولكن حالما يتوسع العمل الى النقطة حيث تتطلب جهود عدة جماعات لتنفيذه فسيصبح من الضرورى تنمية عدة عمليات لتطبيق الجهد المنظم للمهمة الجماعية. ويقال ان الاساليب الفنية التى تستخدم لتسهيل هذا التطبيق هى العمليات الادارية .

ويجب أن نلاحظ ان العمليات الادارية هى عمليات متصلة باتخاذ القرارات، اى عمليات تتناول فصل بعض العناصر فى قرارات اعضاء التنظيم ، وتحديد اجراءات تنظيمية لاختيار وتحديد هذه العناصر وايصالها الى الاعضاء المعينين. وفى هذه الحالة يقال ان التنظيم يسلب سلطة بعض الافراد فى اتخاذ القرارات ويبدلها بعملية اتخاذ القرارات فى التنظيم . والقرارات التى يضعها التنظيم للفرد تتناول عادة :

١ — تحديد وظيفته ، اى المجال العام لطبيعة واجباته .

٢ — تخصيص السلطة ، اى تحديد الفرد فى التنظيم الذى يتمتع بالسلطة لاتخاذ قرارات اضافية .

٣ — وضع القيود التى تحد من اختياره والتى تعتبر ضرورية لتنسيق انشطة الافراد الاخرين فى التنظيم .

والمعروف ان التنظيم الادارى يتميز بالتخصص ، وان المهام المعينة تفوض الى اجزاء محددة فى التنظيم . كما وان التخصص قد يتخذ شكل التقسيم الراسى للعمل ويترتب على ذلك وجود هرم هيراركى من السلطة ، ووظائف لاتخاذ القرارات يتخصص فيها اعضاء من داخل الهيراركية .

والمعروف ان معظم التحليلات التنظيمية تتركز على التخصص الافقى، اى على تقسيم العمل باعتباره من المميزات الاساسية للنشاط المنظم اذ ان لوثر جاليك ذكر أن « تقسيم العمل هو وظيفة التنظيم وبلا شك سبب التنظيم »

ويركز (١) هربرت سيمون على التخصص الرأسى أى عملية تقسيم مهـام اتخاذ القرارات فى المستويات التشغيلية والاشرافية ويذكر بأن هنـاك ثلاثة أسباب للتخصص الراسى فى التنظيم :

الاول : اذا كان هناك تخصص أفقى ، فان التخصص الراسى يصبح اساسيا لتحقيق التنسيق بين الافراد التشغيليين .

والثانى : حيث أن التخصص الافقى يتيح مهارة كبيرة وخـبرة تنميهـا الجماعات التشغيلية حين تأديتها للمهام فان التخصص الرأسى يتيح خبرة كبيرة فى اتخاذ القرارات .

والثالث : يتيح التخصص الرأسى محاسـبة الافـراد التشغيليين عن القرارات التى يتخذونها أمام مجلس الادارة فى حالة التنظيم الاعمالى ، والى الجهاز التشريعى فى حالة المصلحة الحكومية .

التنسيق :

يتطلب السلوك الجماعى ليس فقط اختيار القرارات السليمة ، ولكن أيضا اختيار جميع أفراد الجماعة التى تتخذ نفس القرارات .

ويقول « سيمون » أنه عن طريق ممارسة السلطة أو بعض الاشكال الاخرى من النفوذ فمن الممكن تركيز وظيفة اتخاذ القرارات الى الحد الذى يمكن فيه لخطة عامة من القرارات ان تحكم اعمال وانشطة الاخرين .

ويستطرد بأن التنسيق اما أن يكون اجرائيا فى طبيعته او ذاتيا ، ويعنى بالتنسيق الاجرائى Procedural Coordination التنسيق الذى يحدده التنظيم اى التوصيفات العامة لسلوك اعضاء التنظيم والعلاقات التى تسود بينهم ، باضافة الى أن التنسيق الاجرائى يحـدد خطوط السلطة ويبين مجـالات النشاط لكل عضو . بينما التنسيق الذاتى Substantive Coordination يحـدد محتويات العمل .

(١) Administrative Behavior by Herbert Simon, pp. 9.

واذا اردنا ان نكسب مزايا المهارة المتخصصة فى المستوى التشغيلى يجب ان يقسم العمل فى التنظيم بطريقة يمكن معها للعمليات التى تتطلب مهارة خاصة أن تؤدى بواسطة الافراد الذين يمتلكون هذه المهارة ، الا ان تقسيم القرارات يعتبر عملية معقدة اكثر مما يعتبر تقسيم الاداء ، لانه فى الوقت الذى لا يمكن فيه ضم عامل يتميز ببصر نافذ وقوى ، وعامل يتميز بمهارة فى استعمال يديه للحصول على دقة كبيرة فى عملية معينة فان من الممكن من ناحية اخرى انضيف معرفة المحامى الىمعرفة المهندس لتحسين قـــرار معين .

وقد ركز بعض الكتاب حين تعرضهم لموضوع السلطة على المظـــاهر السياســة والقانونية لها وبينوا ان الوظيفة الاولى للتنظيم هى اخضـــاع الفرد للمستويات التى تحددها الجماعة او الى اعضائها الذين يمارسون السلطة وان تصرف المرءوس يحـــدد بالسياسات التى توضع قرب قمة الهيراركية الادارية . وحين نهتم بالمحافظة على المسئوليـــة فان غـــرض التخصص الرأسى هو ضمان الرقابة القانونية على الادارى ، ويترك للهيئة الفنية الادارية حدود ملائمة لمعالجة المسائل الفنية التى لا يستطيع الجهاز التشريعى المكون من مواطنين عاديين ان يقررها بكفاءة .

والمعروف ان القرارات التى توضع فى المستويات العليا من الهيراركيـــة التنظيمية سيكون لها اثر على انشطة الافـــراد التشغيليين الا اذا بلغت اليهم بوسائل الاتصال الداخلية ، وانه فى هذه الحالة يجب الاخذ فى الاعتبار فحص الوسائل التى تؤثر فى سلوك الافراد التشغيليين . ويلاحظ ان هذه التأثيرات تصنف عادة فى مجموعتين :

الاولى : التأثيرات التى تحدد فى الافراد التشغيليين انفسهم تصرفـــات وعادات وحالة ذهنية تقودهم الى اتخاذ القرارات النافعة للتنظيم .

الثانية : وتفرض على الافراد التشغيليين قرارات اتخذت فى منـــاطق أخرى من التنظيم .

وتعمل التأثيرات الاولى على ان تغرس فى الافراد ولاء للتنظيم واهتمام بالكفاية وتدريب الافراد .

والثانية تتوقف على مدى ممارســة السلطة والخــدمات الاعلاميــة والاستشارية . وهذه التأثيرات ليست كاملة تماما ولكنها تستخدم لاغراض البحث العلمى لتحديد مفاهيم التصرفات السلوكية داخل التنظيم .

ان مدرك السلطة تعرض لكثير من التحليل الذى قام به كتاب الادارة ، ولعل اكثر التعاريف دقة ماقاله « Chester Barnard » (١) حيث يقول ان المرءوس يقبل السلطة حينما يسمح لسلوكه بان يقاد بالقرار الذى يصدره رئيسه دون أن يفحص مستقلا مزايا هذا القرار ، وان الرئيس حين ممارسته للسلطة فانه لا يبحث عن اقناع المرءوس ولكنه يهدف الى الحصول على موافقته . ولكن فى واقع الامر نجد ان السلطة تكون عادة ممزوجة بالايحاء والترغيب .

ومن المسائل الجديرة بالذكر انه بالرغم من ان وظيفة السلطة هى اتاحة الفرصة لاتخاذ قرار وتنفيذه ، حتى ولو لم يتحقق الاتفاق عليه ، الا أن هذا المظهر العرفى للسلطة بالغ الكتاب فى اظهاره . لانه اذا ما حاولنا أن نحمل السلطة خارج نطاق نقطة معينة — يمكن أن نصفها بأنها منطقة موافقة المرءوس — فان التمرد وعدم الطاعة ستترتب على ذلك .

ان مدى منطقة قبول وموافقة المرءوس تتوقف على العقوبات التى تتيسر للسلطة للالزام بتنفيذ أوامرها . ويستتبع ذلك أن السلطة يمكن ان تعمل الى أعلى والى أسفل كما تعمل جانبيا فى التنظيم ، فاذا ما قام الادارى بالتفويض الى سكرتيره باتخاذ القرارات المتصلة بدواليب الحفظ المستخدمة ويقبل

---

(١) نقلا عن كتاب The Functions of The Executive, p. 163
Administrative Behavior, p. 11

توصياتها دون مراجعة وفحص مزاياها فانه يتقبل سلطاتها ، كما أن خطوط السلطة التى تتمثل فى الخرائط التنظيمية لها أهمية خاصة ، لاننا نلجأ اليها حينما يصبح من المتعذر الوصول الى قرار معين .

ان استخدام السلطة فى هذا المفهوم تتطلب العقوبات لكى تصبح فعالة، وأن هيكل السلطة الرسمية فى التنظيم يتصل بالتعيين وبالاجراءات التأديبية وبفصل الافراد . ان هذه الخطوط من السلطة الرسمية تكمل عادة بعلاقات سلطة غير رسمية فى الاعمال اليومية للتنظيم فى الوقت الذى تنفرد فيه الهيراركية الرسمية بتسوية المشاكل والمنازعات .

ومن المميزات السائدة للسلوك الانسانى أن أعضاء الجماعة المنظمة يتجهون الى تحقيق انفسهم بكيان الجماعة ، وانهم حين اتخاذهم قرارات متصلة بالولاء التنظيمى فان ذلك يؤدى الى تقييم الطرق البديلة لتصرفاتهم على هدى آثارها على الجماعة . فاذا ما اختار الفرد تصرفا معينا لانه فى صالح الوطن فانه يحقق ذاتية جميع المواطنين الذين يعملون لرفع شأن الوطن .

والنتيجة ان ممارسة السلطة وتنمية الولاءات التنظيمية هى من وسائل السلطة التى بمقتضاها تتأثر القيم النسبية للفرد بالتنظيم الذى يعمل فيه. أما المسائل المتصلة بالحقائق التى تتضمنها قراراته فانها تحدد بالمبدأ الموضوع للسلوك الرشيد والمنطقى أى مقياس الكفاءة . ومعنى ذلك أن الفرد لكى يكون كفئا يجب عليه أن يتخذ اقصر الطرق والوسائل لتحقيق الاهداف .

ويلاحظ ان مبدأ الكفاية يعتبر عادة محايدا بالنسبة للاهداف الواجب تحقيقها ، ولهذا نجد ان الرئيس الذى يصدر أوامره الى المرؤسين ليكونوا اكفاء فى تاديتهم لعملهم يعتبر من التأثيرات الرئيسية على اعضاء اى هيئة ادارية . وان تحديد ما اذا كانت الاوامر قد اطيعت يعتبر من الوظائف الرئيسية لمراجعة العمليات التى تم تنفيذها .

ويلاحظ ان معظم التاثيرات على تصرفات الجماعة تكون من طبيعة غير رسمية ، اذ أنها تتخذ طابع العلاقات العامة الداخلية . لانه لا يوجد من الضمانات ما يحقق ان النصيحة التى تبدى فى وقت ما فى التنظيم سيكون لها أثر فى نقطة اخرى الا فى حالة ما اذا كانت خطوط الاتصال كافية او ان تبلغ بشكل ترغيبى بحت . والمعروف ان المعلومات والنصائح تتدفق فى جميع مسالك التنظيم ليس فقط من قمته الى قاعدته ولكنها فى جميع الاتجاهات.

يلاحظ أن معظم الحقائق المتصلة بقرار ما تتغير طبيعتها بسرعة ، كما أنها تتأكد حين اتخاذ القرار وحين يقوم الافراد التشغيليين بتنفيذ القـــرار المعين . يضاف الى كل هذا ان عملية التدريب تعتبر ضرورية فى تحسين كفاءة الافراد حين اتخاذ القرارات . لان الفرد الذى له مؤهلات تعليمية ويختار لتأدية بعض الاعمال فان التنظيم يعتمد على تدريبه السابق كوسيلة لتحقيق صحة القرارات المتخذة حين تادية العمل المطلوب منه ، بالاضافة الى أن مدى الثقة فى هذا الفرد تستند على نوع التدريب الذى تلقاه وعلى الفترة الزمنية التى أمضاها فيه . ولذلك نجد أن هناك اتجـــاه حديث فى الادارة نحو استبعاد عملية المقابلة الشخصية لتحديد الكفاءة وابدالها ببرنامج تدريبى يمكن الفرد من تأديته لعمله بأقل قدر من الاشراف ، بالاضافة الى أن المؤهلات التى قد تطلب من المتقدمين لشـــغل بعض الوظائف قد تعدل بطريقة تقلل من نفقات استبدال الافراد وذلك باختيار الموظفين نصف المهرة وتدريبهم للقيام بأعمـــال معينة . واخيرا يقـــال أن التدريب يزود الفـــرد بالحقائق الضرورية التى تمكنـــه من اتخـــاذ القرارات وتزوده باطار من المراجع لتفكيره وتعلمه الحلول التى يمكن الموافقة عليها والتى ثبتت صلاحيتها فى التطبيق ، كما انها قد تزوده ببعض القيم التى تساعده فى اتخاذ قراراته .

الفصل الرابع

نظرية التنظيم الادارى

(آراء كريس أرجيرس)

CHRIS ARGYRIS[1]

تتعرض فكرة التنظيم الادارى لتفسير تصرفات الجماعات داخل التنظيم على أساس أن هناك صراع بين الافراد والانظمة التى يعملون فى داخلها . ويتعرض الكاتب لفكرة التنظيمات الرسمية بما فيها من مدركات أساسية . ورغم أن هذه المدركات غير سليمة فى بعض نواحيها وخاصة الجزء منها المتصل بمعاملة الافراد وتحديد نماذج سلوكهم وتصرفاتهم الا أن هذه المبادىء او المدركات لا تزال تعتبر الاعمدة الاساسية للتنظيم الرسمى ، وان المشكلة هى كيفية ادخال المحددات الاساسية للشخصية الانسانية فى الاطارات التنظيمية وتعديل بعضها حتى يمكن ان نوفق بين المتطلبات الرسمية وبين طبيعة السلوك والتصرفات الانسانية . وهذا المؤلف يعتبر من قادة المدرسة السلوكية الحديثة التى تعتمد على فكرة ادخال مبادىء علم النفس والاجتماع والاجناس والعلوم السياسية داخل الاطارات التنظيمية حتى يمكن أن تحدد لنا السبل والوسائل التى تستخدم لتحريك هادفيات الجماعة ومعرفة العوامل الديناميكية التى تجعلها تنشط وتتفاعل وتتصرف . وبالتالى هى محاولة لتخفيف جمود مبادىء التنظيم الرسمى ، وسنتعرض الان بالتفصيل لهذه الاراء :

(1) Chris Argyris, Personality & Organization, Harper & Row, Publishers, New York, pp. 54.

ان الخاصية الرئيسية للتنظيم الرسمى هى قاعدته المنطقية او كما يطلق عليها دارسوا الادارة طبيعته الرشيدة .. على اساس انها صورة لمفهوم المخططين لتحقيق التتابع فى التنظيم تأسيسا على أن التنظيم الرسمى يفترض أن الانسان — داخل احتمال مقبول — سيتعرف بطريقة رشيدة ما يتطلبه التنظيم الرسمى .

والمعروف أن التنظيمات تنشأ بغرض تحقيق اهداف معينة وان تكوين التنظيم يعكس هذه الاهداف بالرغم من ان الانسان قد لا يتبع الطرق المرسومة، وبالتالى لا يتمكن من تحقيق الاهداف الموضوعة . ولذلك نجد أن « سيمون Simon » يقول بأن الناس تتبع عادة هذه المسالك المحددة . ويقول « ريتشارد كيم » أن التنظيمات تكون بغرض تحقيق الاهداف وأن الناس حين يعملون فى التنظيمات يعتقدون — وقتيا على الاقل — انهم يعملون جاهدين نحو نفس الاهداف . ولذلك يجب علينا الا ننسى هذه النقطة التى تنص على أن التنظيمات مهما تباعدت عن التوصيف التقليدى فان معظم السلوك فيها يعتبر سلوك رشيد . والسلوك الرشيد هو المتوقع بدرجة عالية من اليقين — كما أن « ايرويك » (١) يصف هذه الخاصية بقوله ان خلق التنظيم الرسمى يتطلب مدخل منطقى على اساس أن التنظيم يجب أن يقوم برسم هيكل نموذجى دون أن يتأثر باعتبارات اخرى . ولذلك يمكن القول أن مهمة المنظم هى خلق عالم منظم منطقى . بينما يقترح «فايول» وجود نظام سليم حيث يوجد مكان لكل فرد . غير أن احتمال تعديل التنظيم الرسمى لوجود الشخصيات امر لم يكذبه جزئيا التنظيم الرسمى ، اذ أن « أرويك » مثلا يذكر أن المخطط فى مجال التنظيم يجب أن يأخذ فى الاعتبار العنصر الانسانى وأن يتفهم التعديلات اللازمة لامكان معالجة نزعات الشخصية . ويستطرد القول بأن هذه التعديلات يجب تقليلها الى أدنى حد لها — كلما أمكن — عند التخطيط الدقيق .

(١) Urwick, L., Scientific Principles & Organization, New York. (American Management Association) Institute of Management Series, No. 19, 1958, p. 8.

ويلاحظ أن غالبية خبراء التنظيم الرسمى يتفقون مع «ايرويك» Urwick فى هذه الفكرة ومعظمهم يبرزون أن فكرة الهيكل التنظيمى سوف لاتكون نموذجية بالاضافة الى أن معظمهم يصرون على أن الناس يجب أن يكونوا موالين للهيكل الرسمى اذا كان له أن يعمل بفاعلية . ولهذا نجد أن «تيلر» يؤكد أن الادارة العلمية لا يمكن أن تنجح دون ثورة ذهنية ، كما أن « مايو » كانت فى ذهنه نفس الفكرة حينما أظهر أهمية روح الجماعة .

ويجب ان نعترف ان خبراء التنظيم الرسمى لم يتفهموا لماذا يجب على الناس ان يمروا بثورة ذهنية او بالتزام روح الجماعة اذا كان لمبادىء التنظيم ان تنجح ، والدلائل الوحيدة التى توجد فى كتاباتهم هى ان مقاومة الادارة العلمية تحدث بسبب ان الناس على ما هم عليه او بسبب انها الطبيعة الانسانية . ولكن لماذا تقاوم الطبيعة الانسانية مبادىء التنظيم الرسمى ؟ ربما يكون ذلك لوجود شىء مستكن فى هذه المبادىء . باعتبار ان التنظيم الرسمى يحدد الاطار الذى يجب أن نتحرك فيه ولهذا يكرهه الناس ويقاومونه .

والواقع أن دعاة التنظيم الرسمى لم يظهروا أثر التنظيم الرسمى على العناصر الانسانية رغم معرفتهم أن التصميم المنطقى والرشيد للهيكل التنظيمى والفترة الطويلة الاجل أكثر انسانية من مجرد خلق التنظيم بطريقة عشوائية . اذ انهم يرون ان انعدام التخطيط المنطقى للهيكل التنظيمى يعتبر غيرانسانى وقاسيا واسرافيا وعديم الكفاية ، ويستطردون القول بأنه غير منطقى بسبب أن رسم التنظيم وتخطيطه يجب أن يتم أولا ، اذ أنه من غير المعقول أن ندفع مرتب كبير لفرد دون أن نحدد له بوضوح مركزه وعلاقاته فى التنظيم . وأنه قاسيا بسبب أن الافراد فى الفترة الطويلة الاجل يقاسون من عدم وجود هيكل تنظيمى مفهوم . وأنه اسرافيا لان الاعمال يجب أن تحدد بوضوح تام والا تعذر التخطيط المنطقى لسياسات الترقية والاستقالة والتقاعد . وأنه غير كفء بسبب ان التنظيم

يعتمد على الشخصيات . والنتيجة ان الاثر الشخصى يؤدى الى تلاعب سياسى اطلقت عليه « مارى باركر فولت » Mary Parker Follet. شكل مكره من الضغط .

ولكن صحة هذه المناقشات تظهر انها غامضة فى اعين علماء العلوم السلوكية ، بسبب انها تعنى أن الاختيار الوحيد الواضح امامهم يرتبط بانعــدام الهيكل التنظيمى ، وكذلك يطلق لنزواته العناصر الانســانية وضغوطها وهادفياتها . وهــذا ما حدى ببعض الباحثين فى العــلاقات الانسانية الى تكوين انطباع بأن الهياكل الانسانية سيئة ، وان حاجات الافراد المشتركين فى التنظيم يجب ان تحتل مكان الصدارة فى خلق التنظيم وادارته .

بعض المبادىء الاساسية فى التنظيم الرسمى :

المعروف ان خبراء التنظيم الرسمى قد اسسوا عملية خلق السلوك الانسانى على بعض مبادىء اساسية تتصل بطبيعة التنظيم . وقد وصفت هذه المبادىء فى كتابات ايرويك ومونى وهالدين وفايول وايروين وجاليك وتيلر وغيرهم(١) وهؤلاء جميعا من دعاة النظرية الرسمية فى التنظيم . وبالرغم من ان هذه المبادىء تعرضت لهجوم علماء العلوم السلوكية الا انه لا توجد الى الان مجموعة من القواعد اكثر نفعا للتنظيم غيرمبادىء التنظيم الرسمى . ولذلك يجب علينا قبول هذه المبادىء . كمــا يجب ان نفهم ان ضرورة هذه المبادىء ترجع الى بعض مبــادىء اقتصــاديات الصناعة والتى من اهمها الافتراض الاقتصادى الاساسى الذى اعتنقه دعاة الثورة الصناعية وهو أن تركز الجهود فى ميدان محدود من النشاط يزيد من كمية الانتــاج وجودته . ويستتبع هذا المبــدأ ان الحاجة الى

(١) Urwick, L., The Elements of Administration, New York, Harper, 1944. Mooney, J.D., The Principles of Organization, New York, Harper, 1947. Holden, Paul, Top Management Organization & Control, MacGrow 1951.

التخصص تزداد بازدياد كمية الاشياء الواجب ادائها ، وبالتالى يمكن القول أن تركيز الجهود فى ميدان محدود من النشاط يزيد منكمية الانتاج ونوعه. وبالتالى فان الكفاية التنظيمية والادارية تزداد بتخصص المهام الموزعة على المشتركين فى التنظيم . وقد نادى بعض الكتاب : كالاستاذ « دانيد » بأن التاثير الاساسى فى تصميم المهام الصناعية هو مقياس التخصص المباشر لتكاليف الانتاج الى أقل حد لها . واذا ما استطعنا اشباع هذا المقياس فان تخصص المهارات يساعد فى تخفيض متطلبات المهارة التى بدورها تقلل من زمن التعلم .

يلاحظ أن هذه القواعد تتضمن ثلاثة افتراضات :

١ — ان الشخصية الانسانية ستتصرف بكفاية اذا كانت المهمة التى تؤديها متخصصة .

٢ — أنه توجد طريقة واحدةجيدة لتحديد العمل حتىيمكن تأديته بسرعة كبيرة .

٣ — أن أى اختلافات فردية فى الشخصية الانسانية يمكن ان نتجاهلها بتحويل المزيد من المهارات والفكر الى الآلات .

وتنشأ عدة صعوبات فى مفهوم هذه الافتراضات اذا استرجعناها مما يأتى :

(أ) خواص الشخصية الانسانية :

يقول أجيرس أن الشخصية الانسانية تحاول دائما تحقيق واقعية تنظيم الأشياء الناشىء عن عملية توسع مستمرة ومشحونة بالانفعالات والاعتبارات الذاتية . لذلك نجد أنه من المتعذر افتراض أن هذه العملية يمكن أن تحقق الاختلافات المميزة للافراد .

ويتطلب تخصص العمل من الفـــرد أن يستخدم بعض قـــدراته فقط بالاضافة الى انه بزيادة التخصص يستعمل القدرات الالية التى تكون اهميتها السيكلوجية قليلة بالنسبة له . لذلك يرى أرجيرس أن هـــذه المبادى تتطلب اعتبار أسس الشخصية السليمة . بالاضافة الى أن بعض الكتاب يشيرون الى أن تخصص العمل يتسبب فى وجود قـــدر ضئيل من المهارات او انها تصبح قليلة الأهمية .

(ب) مبدأ سلسلة الاوامر « فايول » :

وهو قائم على أساس أن مبدأ تخصص المهام يخلق تعدد الاجزاء وبمقتضاه يؤدى كل فرد عملا كبيرا متخصص فيه ، ولكن هذه الاجزاء تتطلب انشغال كل فرد بتأدية عمله وأن الاهداف لا تشكل تنظيما وبالتالى فان نماذج الاجزاء يجب أن توضع حتى يمكن للعلاقات المتداخلة بينها خلق التنظيم . وبناء على ما تقدم فان منطق التخصص دعى مخطط التنظيم الى انشاء وظيفة جديدة وهى القيادة والتى تصبح مسئوليتها الاولى الرقابة والتوجيه وتنسيق العلاقات المتداخلة للاجزاء . بالاضافة الى انها تتأكد من أن كل جزء يؤدى يجب أن يوجه نحو الهدف . ويترتب على ذلك الافتراض بأن الكفاية التنظيمية والادارية ترتب الاجزاء فى هيراركية محددة من السلطة حيث يتولى الجزء فى القمة توجيه ورقابة الاجزاء فى القاعدة .

واذا ما اعتبرنا الاجزاء هياكل ، ولكل جزء افراد متخصصين فيجب أن نحرك هادفياتهم بقبول توجيه سلوكهم وفرض الرقابة عليه وتنسيقه . ويترتب على ذلك ان القـــائد يجب أن يمنح ســـلطة رسمية للاستخدام والاستغناء ومكافأة الافراد وعقوبتهم حتى تتشكل سلوكهم نحو أهـــداف التنظيم . ويلاحظ أن أثر هذا الوضع هو جعل الافراد معتمدين على القائد ومرءوسين له .

والنتيجة أن الافراد لا يتوافر لديهم الا قـــدرا ضئيلا من الرقابة على

ظروف العمل كما لايتمتعون بفرض رقابة على المعلومات الضرورية للتنبوء بمستقبلهم .

ويقترح مخططوا التنظيم الرسمى ثلاثة طرق رئيسية لتقليل اثر هذه الصعوبة :

الطريقة الاولى : منح المكافآت المجزية للافراد الذين يؤدون اعمالهم جيدا والذين يسمحون لخضوعهم وسلبيتهم واعتمادهم على الرئيس بالتاثير على تصرفاتهم بطريقة سليمة .

ويجب أن تكون المكافآت مادية وسيكلوجية ولكن بسبب طبيعة العمل المتخصصة فانه لا يمكن منح الا القليل من المكافآت السيكلوجية . ويترتب على ذلك أن من الاهمية بمكان منح المكافآت المادية الملائمة للمنتجين من الافراد .

ويقول ارجيرس ان هذه الطريقة تؤدى الى صعوبات جديدة بسبب أن المال بطبيعته لا يعالج الحالات اثناء العمل ولكنه يدفع للافراد مقابل حالات عدم الرضى التى يواجهونها . والنتيجة كما يقول ارجيرس ان الموظف يتقاضى مقابل لحالات عدم الرضا اثناء العمل . وان اجورهم تدفع لهم لاكتساب رضاء خارج بيئة العمل المباشرة . لذلك تساعد الادارة فى خلق حالة نفسية تؤدى الى اشعار الموظفين بأن الاسباب الرئيسية لحالات عدم الرضا موجودة فى الحياة الصناعية وان المكافآت التى يتحصلون عليها هى اجورهم مقابل عدم الرضا . وان الرضا اذا كان يجب اكتسابه فان على الموظفين ان يبحثوا عنه خارج التنظيم .

والواقع أن النواحى النفسانية لا يمكن أن تخضع لمقاييس ثابتة تؤدى الى نتائج يمكن أن نأخذها كتعميمات اذا فرض وتساوت الظروف البيئة والنفسانية ، وبالتالى لا نستطيع أن نحدد الجزء من الاجر الذى يجب ان يدفع مقابل حالات عدم الرضا أى مقابل حالة عدم تمتع الافراد بالميزة

السيكولوجية لهم داخل العمل الذى يؤدونه . ولكن فكرة ان الاجر يتساوى مع الجهد المبذول هى الاداة الاساسية فى النظرية الكلاسيكية .

- **وهل يتقاضى الفرد أجره نتيجة مهارته وكفايته وتدريبه ومرونة تفكيره واستعداده ؟**
- **أو أنه يتقاضى أجره نتيجة حالة الرضى الذى يتوافر لديه أو لا تتوافر عن بيئة العمـــل ؟**
- **الى أى مدى تتأثر الجهود التى يبذلها العاملين لتـوافر ميـزات السيكولوجية الملائمة أو انعدامها ؟**

مما يزيد صعوبة الامر وجود ثلاثة افتراضـــات تخلط بين القواعـــد الاساسية للشخصية الانسانية :

الافتراض الاول : مبنى على امكان تفتيت الانسان حتى يمكن الحصول على رضاءه باعتبار أن الاجور التى يتقاضاها عن المتاعب التى يواجههـــا ستشترى له اشباع خارج نطاق المصنع الذى يعمل فيه .

الافتراض الثانى : مبنى على أن الموظف يهتم أساسا بتنمية مكاسبه الاقتصادية .

الافتراض الثالث : مبنى على ان الموظف يتحصل على مكافأته باعتباره فردا منتجا . وعلى ذلك نجد أن جماعة العمل التى ينتمى اليها لا ينظر اليها باعتبارها من العوامل المتصلة بشخصيته . فاذا انتج بزيادة فانه سيكافأ واذا لم ينتج فانه سيعاقب حتى ولو كان تقليله للانتـــاج بسبب عقوبات الجماعة غير الرسمية .

الطريقة الثانية : وهى مبنية على وجود قادة من كفاءة فنية ممتـــازة وموضوعيين ورشيدين وموالين للتنظيم . وان الافتراض كذلك بنى على **أن القادة وان كانوا من كفاءة فنية عالية فسوف لا يتغاضون عن الاخطاء**

وبالتالى فان الموظفين يكنون لهم درجة عالية من الاحترام ، كما وأن القادة يجب أن يكونوا موضوعيين ورشيدين فى تصرفاتهم وأن الرشد من الملامح الظاهرة فى الهيكل الرسمى .

اخيرا يجب ان يكون القائد موالى للتنظيم حتى يتمكن من فرض الولاء على الاخرين . ويعتبر « تيلر وفايول » ان الولاء من المميزات العامة الواجب توافرها فى جماعات الموظفين والعمال .

ويلاحظ أن هذا الحل برغم امتيازه الا أنه يظهر خاصيات أساسية للشخصية الانسانية . واذا افترضنا أن الموظفين يحترمون الفرد لما يعمله بدلا مما هو عليه فان الشعور الذاتى المبنى على تقييم الذاتية يتعرض للفقدان . بالاضافة الى ذلك فان القائد لكى يحتفظ بشخصيته خارج العمل فانه يجب أن يتوقف عن تحقيق ذاتيته وهذا أمر مستحيل طالما كان الفرد حيا .

وشخصية الفرد خارج نطاق عمله تتعارض مع ذاتيته طالما كان حيا . وفكرة الفصل بين الشخصية المكتبية وشخصيته كانسان لا يمكن أن تحدث بسبب الذاتية الشخصية . معنى ذلك أن الفرد حين يؤدى العمل يبذل من جهده وتفكيره بطريقة تتفق مع ما يكون لنفسه من آمال وأمانى خاصة بتكوينه .

من آمال وأمانى خاصة بتكوينه . اذ المعروف ان الفرد يرغب فى الشعور بانه غير متشارك فى مسائل شخصية ، ولكن من الحقائق الثابتة أن الشخصية الانسانية جهاز عضوى يحقق ذاتية داخله . ويلاحظ أننا نواجه نفس المشكل فى حياد الشخصية لانه لا يوجد الفرد المحايد تماما . اذ أن المدرك الذاتى يعمل دائما حينما نبدى أحكامنا على الغير . ويقول احد الكتاب ان احسن طريقة للحياد هى أن يكون الفرد محايد على حسب حاجاته ولكنه فى نفس الوقت يشعر بتحيزه لتصحيح أثره حينما يتخذ قرارا .

واخيرا اذا كان القائد موالى للتنظيم فى ظل الظروف السابقة فقد تتوافر له ادلة للمسائلة عن مدى سلامة تكوين شخصيته .

الطريقة الثالثة : هى مبنية على ان المبادىء تنطوى على تحريك هادفة المرءوسين للمزيد من المبادءة وللتعرف الانشائى بوصفهم فى مركز يتقاسمون فيه مع بعضهم البعض شغل مراكز القوة التى تكون فى مستوى التنظيم المثالى فى السلم الادارى . وبالاضافة الى الافتراض بأن الموظفين يمكن تحريك هادفياتهم بالترقى الى أعلا ، فان دعاة التنظيم الرسمى يضيفون افتراض آخر هو أن المنافسة على المراكز المحدودة تؤدى الزيادة فاعلية المتنافسين . ولكن بعض الكتاب السلوكيين يقولون ان الافتراض الاخير ليس ضرورى أن يكون صحيحا لان الافراد الموضوعين فى مراكز متنافسة ليس منالضرورى ان يكونوا احسن تعليما من الافراد الموضوعين فى مراكز غير تنافسية . بالاضافة الى أن المراكز المتنافسة تميل الى زيادة التوتر والصراع وتقلل من الفاعلية الانسانية . وتناقش بعض هذه المبادىء كالاتى :

وحدة التوجيه :

يستند هذا المبدأ على فكرة تحديد عمل لكل فرد متخصص فى الوحدة وبذلك يشكل هدف هذه الوحدة . ويلاحظ ان مبدأ وحدة القيادة ينص على أن الكفاية الادارية والانتاجية تزداد اذا كان لكل وحدة عمل فرد يتولى القائد تخطيط عمله وتوجيهه . ويتضمن هذا أن هدف العمل الذى يوجه نحو نشاط المرءوسين والطريق المؤدى الى الهدف وقوة العوائق التى يجب ان يتغلبوا عليها لتحقيق الهدف يحددها القائد ويفرض رقابته عليها . واذا افترضنا أن اهداف العمل لا تتضمن الشخصية الذاتية للموظفين فاننا نكون قد خلقنا ظروف نموذجية للفشل السيكولوجى — والمعروف أن من أساسيات تكوين الشخصية السليمة أمل النجاح السيكولوجى الذى يتحقق حينما يتمكن كل فرد من تحديد

اهدافه بالنسبة الى الحاجات الداخلية والى قوة الموانع الواجب التغلب عليها للوصول الى هذه الاهداف .

مدى الرقابة :

يستند هذا المبدأ على ان الكفاية الادارية تزداد بتحديد مدى رقابة القائد الذى لا يجب أن يتجاوز عن خمسة او ستة من المرءوسين التابعين له . ويقول بعض الباحثين فى مجال الاجراءات والمبادىء التنظيمية انه لا يمكن التمسك بمدى الرقابة كما حدده دعاة النظرية التقليدية ، اذ قد اتضح من بعض الدراسات ان مدى الرقابة فى مستويات الادارة العليا يزيد عن الحدود المقترحة نظريا ، ويقول بعضهم ان هذا المبــدأ لا يطبق وخاصة فى الاجهزة الحكومية والشركات الكبيرة . بينما هنـاك بعض البحاثة الاخرين الذى اتضح من دراسته ان مدى الرقابة كمـا يطبق فى ميدان الاعمال يلتزم بالمضمون الذى تضمنته النظرية . والنتيجة ان الاتجاه فى نتائج الدراسات التى اجراها بعض العلمـاء اثبتت ان الانسان يميل الى تحديد نطاق اشرافه على حسب معلوماته التى يتحصل عليها ويستطيع تخزينها وتقييمها وايصـالها الى الاخرين . ويلاحظ ان ابرويك قد انتقد الذين هاجموا مبدأ مدى الرقابة على اســاس ان الدراسات التى اجريت لم تأخذ فى الاعتبار طبيعة الاعمال التى تؤدى وحجم المؤسسات . أما سيمون « SIMON » فانه ينتقد هذا المبدأ على اساس انه يزيد من المسافة الادارية بين الافراد . ويضيف سيمون الى ذلك أن مجال ومدى الرقابة يؤدى الى زيادة الروتين الاحمر على أساس أن كل اتصال بين المرءوسين يجب أن يرفع الى المستوى الاعلى حتى يمكن ايجاد رئيس مشترك ، ويترتب على ذلك اسراف فى الزمن وفى النقود . ويقول ان المستويات التنظيمية تجـعل السـلطة الامرة اداة ادارية لتحـريك التنظيم ودفعه نحو اهدافه النهائية .

كما وان البيئة الاجتماعية تؤثر على اختلافات الافراد وتؤدى الى خلق مشاكل

فى اتصال الرئيس الادارى بالتنظيم على اساس ان تدفق البيانات الى الرئيس الادارى تزداد كلما مرت بالمستويات المختلفة.وحيث انه لايتوافر له الزمن اللازم لاستيعاب المعلومات فانه يعتمد على موجز للبيانات يقوم باعداده مساعدوه.كما أن محتوى القرارات يصبح مجردا كلما تحرك من المستويات الاقل الى المستويات العليا فى الادارة . فمثلا نجد أن تقارير الانتاج تتكون من الملخصات التى يعدها المرؤسين الذين يقومون بدورهم فى تفسيرها من وجهة نظر رؤسائهم المباشرين للتوفيق بين الحاجات الشخصية الناجحة وبين متطلبات التنظيم الرسمى . واذا أخذنا فى الاعتبار أثر مبادىء التنظيم الرسمى على الافراد فان هناك بعض قواعد أساسية بين الشخصية السليمة واحتياجات التنظيم الرسمى . فاذا كانت هذه المبادىء تستخدم على حسب تعاريفها النموذجية فان الافراد يميلون الى العمل فى بيئة واحدة حيث :

١ ــ لا يتمتعون الا بقدر ضئيل من الرقابة على أعمالهم اليومية .

٢ ــ ينتظر منهم أن يكونوا سلبيين ومعتمدين على رئيسهم المباشر ومرءوسيهم .

٣ ــ ينتظر منهم الحصول على فترة قصيرة للتفكير والتعبير .

٤ ــ يميلون الى تحسين وتقييم الاستخدام السطحى لقدراتهم .

٥ ــ ينتظر منهم أن ينجحوا فى ظل ظروف الفشل السيكولوجى .

ولكن يلاحظ ان صورة التنظيم الرسمى كما حددت لا تطبق بالكامل فى التنظيمات الاعمالية ، اذ أن هناك الكثير من الاراء التى توصى بأن هذه المبادىء تعمل باستمرار فى ظروف العمل الفعلية . كما أن نماذج الشخصية انما تعتمد على صور متطرفة حتى يتمكن العمل من تعديلها بما يتفق والاوضاع المعدلة للتنظيم الرسمى . بمعنى أن النموذج الموضوع للشخصية يساعد على معرفة اتجاه العناصر المكونة للتطور ، وبذلك يمكن التنبؤ بالمشاكل التى تنشأ ، اذ ليس من العسير أن نرى لماذا يوصى بعض كتاب التنظيم بأن الافراد المتخلفين ذهنيا وغير الناضجين شخصيا يمكن أن يصبحوا موظفين ممتازين ، ولكن لا يوجد من

الدراسات والابحاث ما يؤيد هذا الافتراض . ولعل السبب فى ذلك هو حساسية هذا الموضوع .

ويقال ان اثر التنظيم الرسمى فى سلوك القيادة يكون عادة موجها نحو البيروقراطية بعكس الحال فى التنظيمات غير الرسمية حيث يحتمل أن يكون القادة ديمقراطيين بسبب ظروف تكوينهم . ويترتب على هذه الفكرة ان مشرفى الصف الاول يمارسون القيادة الموجهة وان المرءوسين ينزلقون الى أدوار غير مستقلة فى تصرفاتهم حتى ولو طلب منهم رئيسهم المباشر زيادة اسهامهم فى العمل . والنتيجة اننا يجب ان نفرق بين القيادة الرسمية أو الرئاسة او السلطة المعتمدة على التنظيم الرسمى وبين القيادة غير الرسمية وهى القيادة الادارية الحقيقية . ويقول احد الكتاب ان القيادة يجب أن تميز عن التسلط او الرئاسة وأن الفروق الاساسية هى :

(ا) أن التسلط أو الرئاسة تقوم على النظم الرسمية وليس على الاعتراف التلقائى الذى يحدث من أعضاء الجماعة الذ ىيسهم الفرد فى أهدافها .

(ب) ان هدف الجماعة يختاره الرئيس فى الاتجاه الذى يتفق ومصالحه. ولذلك لا يحدد داخليا بواسطة الجماعة ذاتها .

(ج) نجد فى التسلط أو الرئاسة ان العلاقة لا تتضمن الاسهام والشعور اوا لعمل الجماعى الموجه نحو هدف معين .

(د) يوجد فى علاقات التسلط ثغرة اجتماعية بين اعضاء الجماعة وبين الرئيس الذى يحاول المحافظة على هذا التباعد الاجتماعى كوسيلة للضغط على الجماعة واخضاعها .

(هـ) ان سلطة القائد تمنح له بواسطة اعضاء الجماعة وهم المشيعين له . أما سلطة الرئيس فانها تشتق من قوة خارج الجماعة

ويستخدمها فى اخضاعهم ، وبالتالى لا يمكن اعتبارهم متساويين له . ويقال أن الرئيس الادارى هو مثال طيب للرئيس الذى يمارس سلطة مشتقة من مركز التنظيم وأن المرءوسين يطيعون أوامره ويقبلون تسلطه بسبب ان هذا واجبهم كأعضاء فى التنظيم وان ردهم للسلطة معناه ايقاف عضويتهم فى التنظيم وما يترتب على ذلك من عقوبات .

ولا نستطيع أن نختم هذه الدراسة دون أن تذكر الاتجاه الكلاسيكى لماكس ويبر بدراسة البيروقراطية . ومما هو جدير بالذكر أن ويبر استنبط البيروقراطية « التنظيم الرسمى » كأكثر أشكال التنظيم الاجتماعى الممكن تنميتها . وقد ذكر أن البيروقراطيــة هى من الاشكال المميزة للتنظيم فى الصناعة والتعليم والديانة بالاضافة الى الحكومة . ويجب علينا ان نتفهم اننا لم نرى أى فرق بين الاشتراكية والراسمالية على اســاس الميزة الجوهرية لكليهما باعتبارهما نوعان من التنظيم الرسمى .

ويذكر أحد الكتاب أن البيروقراطية تبين القوة التسلطية لهيكل التنظيم الرسمى التى تعتبر مستقلة تماما عن نماذج القيادة للشخص الذىيشغل مركز القوة ، اذ يقول أن السلطة وقوة الرقابة التى تشتق من مركز معترف به توجد فى المركز وليس فى الفرد المعين الذى يؤدى دوره الرسمى . وأن التصرف يحدث عادة داخل اطار منالقواعد السابق وجودها فى التنظيم . وان نظام العلاقات المحددة بين المكاتب المختلفة ينطوى على درجة كبيرة من الرسمية وعلى تباعد اجتماعى واضح بين شاغلى هذه المراكز . وان الســلطة تمارس عن طريق فروق اجتماعية معقــدة تبرز الاوامر الصــارمة للادارات المختلفة . وان هــذه الرسمية تتكامل مع توزيع السلطة داخل النظام كما تساعد فى تقليل الاحتكاك بينالاتصالات الرسمية المقيدة الى حد تصبح فيه خاضعة لقواعد التنظيم .

والنتيجة النهائية فى نظر دعاة العلوم السلوكية أن مبادىء التنظيم الرسمى تفرض مطالب على الافراد تتعارض مع حاجاتهم وأن الاحباط

والصراع والفشل والوقت القصير للتبصر يمكن عسارها نتيجة هـذا التعارض بين متطلبات الشخصية وبين مطالب [illegible] بصاف الى ذلك ان اولى الدراسات التجريبية بين [illegible] الطبيعة [illegible] للتنظيم الرسمى تؤدى الى جعل الافراد يشعرون بانهم [illegible] [illegible] سلبيين وخاضعين وهذا يتطلب منهم استخدام القليل من قدراتهم [illegible]لى العمل .

اتجاهات الادارة وأثرها على العاملين

يميل كبار رجال الادارة العليا الى تشخيص مشكلة تعـدد الافراد ومتطلبات الهيكل التنظيمى الرسمى بطريقة مبنيه على أساس أنهم يلاحظون العاملين اثناء تأديتهم لعملهم ويجمعون على الملاحظات الاتية :

١ — ان العاملين كسالى .

٢ — ان العاملين غير محبوبين وغير مهتمين بالعمل .

٣ — ان العاملين يحبون المـال .

٤ — ان العاملين يقعون فى الاخطاء ويتسببون فى احداث اسراف كبير .

ومعنى ما تقدم ان الادارة تلوم العاملين وترى عدم ولائهم ، واهتمامهم وحبهم للمال كنوازع موحدة . والنتيجة من وجهة نظر الادارة هى انه اذا كان لابد من احداث تعديلات فيجب تغيير العاملين . ويترتب على ذلك ضرورة اعداد برامج لتغيير اتجاهات الافراد بجعلهم أكثر تجاوبا للشركة . ويقول احد الكتاب أن عدد كبير من رجال الاعمال فى الخارج يبحثون عن وسائل تغيير اتجاهات الافراد وسلوكهم بحيث يمكن توجيههم وجهة صالحة . وهناك بعض المديرين الذين يعتقد أن موظفيه بسبب الطبيعة الانسانية يرغبون فى تأدية أقل قدر من العمل كلما كان ذلك ممكنا ولا يهتمون بالاخطاء والاسراف ، وأنهم يطلبون أجورا ومرتبات ومنح مالية أعلى مما يستحقونه

ويعارضون التعـديل ويظهرون عدم ولاء نحو الشركة . ولكن الكتاب السلوكيين ومنهم ارجيرس يرى أن الناس ليس من الضرورى أن يكون لهم نفس الاساس السلبى فى السلوك . اذ انهم يعتقـدون أن التنظيم الرسمى قد يكون هو السبب لهذه الظاهرة السلبية . وقد اجريت دراسة فى مجموعة من الشركات الانجليزية انتهت الى ان سبب انخفاض الانتاجية يرجع الى العوامل الاتيـة :

١ — انعدام سلطة الادارة للفصل أو التهديد .

٢ — عدم مبالاة الموظفين وعدم استجاباتهم .

٣ — مقاومة العمال للتغير عادة .

٤ — رغبة العمال فى الحصول على زيادة فى الاجر باقل مجهود .

٥ — اهتمام العمال بالاستقرار وحماية العمالة .

٦ — التهديد غير الرسمى لمستويات الانتاج بواسطة العمال .

ويرى رجال الادارة ان معالجة هذه المشاكل تكون فى اطار التنظيم الرسمى والقيادات الادارية الرسمية . ويقال أن منطق التنظيم الرسمى يؤثر فى الادارة ولنفترض أن :

(أ) أن العلاقات الوحيدة التى لها اهميتها بين الافراد هى التى تحدد بخرائط التنظيم وكتيباته .

(ب) أن سلوك الافراد فى التنظيم يخضع للتفكير المنطقى الواضح .

(ج) ان المرءوسين يؤدون مطالب التنظيم واغراضه فى ظل دوافع منطقية واتصالات واضحة .

(د) ان الرئيس الادارى هو المسئول عن حل المشكلة لانه يعـلم اكثر من غيره ما يجب عمله .

(هـ) ان طريقة تنفيذ الاعمال تتم بواسطة السلطة فى مركز القائد لانه يستطيع ان يستخدم سلطاته فى التنفيذ كما انه يتمكن من فرض القصر اذا كان ذلك ضروريا .

(و) ان الموظفين فى قاعدة التنظيم سيتصرفون بطريقة مختلفة اذا تفهموا المشاكل الاقتصادية للعمال .

ويلاحظ انه فى مضمون هذه الافتراضات توجد قرارات جوهرية للسياسة الادارية وهى :

أولا : اهمية القيادة القوية الديناميكية والموالية للتنظيم .

ثانيا : اهمية الرقابة المنطقية والمنظمة على سلوك الموظفين .

ثالثا : اهمية ايصال تفكير الادارى المتصل بالتنظيم والمشاكل الاقتصادية للموظفين .

ويوجد لذلك اتجاهين :

١ — ان مشاكل العاملين يمكن توجيهها ووضع الحلول لها عن طريق التنظيم الرسمى .

٢ — ان مشاكل العاملين تحتاج الى تصرفات سلوكية .

وهناك اتجاه عام الى الاعتراف بأن مجموعة من العاملين فى المستويات التشغيلية لا يقومون ببذل الجهد الكافى المطلوب منهم وبالتالى قد يميلون الى التكتل مع الجماعات الاخرى للاحتفاظ بأعمالهم بالرغم من أن غلة انتاجهم محدودة نسبيا .

والقيادات الرسمية تحتاج الى قيادات غير رسمية فى شكل علاقات انسانية سلوكية لمحاولة ايجاد :

١ ــ الولاء بين الجماعة للاهداف والانجازات الموضوعة

٢ ــ تحريك دوافع الافراد لاحداث الاستجابات التى تجمــع بين الافراد فى مناطق العمل . يضاف ان كثرة العاملين فى مستويات التشغيل تجعل من المتعذر تحقيق الاشراف بطريقة سليمة ويجوز أن تســتعين فيها بانماط للاداء لكن هذهالانماط ذاتها قد لا تصلح لخلقالولاء والاستجابة للتنظيم .

والنتيجة ان التنظيم الرسمى يستطيع ان يحدد لنـــا الاهداف الواجب تحقيقها وأن يلزم العاملين بتأدية حد ادنى من كمية العمل لا تعرضهم للعقاب . كما ويستطيع أن يوجد نظام يلزم العاملين بالتصرف على حسب التعليمات ، لكنه لا يستطيع تحريك الدوافع والهادفيات ويوجد التعاون فى نطاق العمل الضرورى لبذل الجهود الانتاجية . وانما يتطلب هذا تنظيمات غير رسمية بين الجماعات التى ترتبط مع بعضها بروابط اجتماعية أونقابية او مهنية او روابط من الصالح العام والقضايا العامة . وفى هذه الحالة يجب على القيادات الادارية أن تعترف بوجود التنظيمات غير الرسميـــة وتعمل بالتعاون معها للتوفيق بين مصالح هذه الجماعات وبين متطلبات العمل فى التنظيم الرسمى .

ونتناول الان المضامين الاساسية لهذه الاقتراحات :

(ا) أهمية وجود قيادة قوية وديناميكية موالية .

(ب) ان من أهداف معظم السياسات الادارية تنمية اداريين أكفـــاء يتمكنون من القيام بالاعباء الاتية :

١ ــ القدرة على ترغيب وضغط ودفع واكتساب العـــاملين لزيادة الانتاجية والولاء والاهتمام بالتنظيم وأعماله .

٢ ــ القدرة على تجميع الحقائق المتصلة بالدراسة وموازنتها بطريقة صحيحة واتخاذ قرارات اكثر فاعلية .

٣ ــ معرفة اهداف الادارة بوضوح وسياستها واجراءاتها
٤ ــ ايصال هذه السياسات والاجراءات الى الافراد .
٥ ــ تقييم اداء الافراد بدقة وامانة على حسب السياسات والاجراءات الموضوعة .

ويقال ان هناك دليل كاف فى محيط الشركات بالخارج حيث تستخدم الادارة الضغط كوسيلة للقيادة . ويقول بعض الكتاب ومنهم ارجيرس ان معظم المديرين فى الشركات يعتقدون ان العاملين كسالى ولا رغبة لديهم فى العمل وهناك حاجة للضغط عليهم وتوجيههم لتادية المطلوب منهم حسب الانماط الموضوعة . يضاف الى ذلك ان المناقشات التى تمت بين كبار الرؤساء الاداريين فى بعض الشركات حددت مفهوم القيادة الفعالة فى الادارى الذى يستطيع ان يخطط ويكون مسئولا عن الاختصاصات فى منطقة العمل الذى يشرف عليه وان يوفق بين وجهات النظر المختلفة ويتخذ القرارات وينشط دوافع المرؤوسين لزيادة الجهد فى العمل وتخويفهم من نتائج تقصيرهم . وان يكون هو الفرد الذى يوحى بالثقة ، ويعطى المعلومات ويخلق الاهتمام. ويذكر احد الكتاب انه نتيجة لدراسة مستفيضة لكبار رؤساء الاداريين وجد ان فلسفة القيادة الاوتوقراطية اوالبيروقراطية المتسلطة هي الشائعة فى الوقت الحالى فى الصناعات الامريكية ، بالاضافة الى ان هناك من البراهين ما يؤيد اهمية الرئيس الاداوى الذى لا يخاف من ممارسة الدفع والضغط والقوة فى تحريك الجماعات فى تادية ما يطلب منهم .

ما هو اثر القيادة الموجهة او القيادة الاوتوقراطيه على العاملين ، وهل تستطيع ان تحل مشاكل التطفل وبلادة الحس وغيرها من الصفات المكروهة للادارة ؟

فقد اجمع بعض الكتاب أن المرءوسين يميلون الي تعديل تصرفاتهم تجاه القيادة الاتوقراطية وذلك عن طريق :-

١ — ترك العمـل .

٢— الخضوع والتبعية .

٣ — اطلاق شعورهم المتفجر حينما يكون القائد غائبا .

٤ — طلب زيادة الاهتمام من القائد .

٥ — النضال والمنافسة فيما بينهم بالاستحواذ على رضا القائد .

٦ — اطلاق جزء من شعورهم المكبوت على من يلقون عليه باللوم .

٧ — زيادة الاهتمام بالمظاهر المادية لعلاقاتهم .

ويقال ان القيادة الاوتوقراطية تؤدى الى خلق حـالة من المعنويات المنخفضة حيث يشـعر العاملون انهم تابعين وخاضعين ومرءوسـين وسلبين تجاه القـائد ، ويلاحظ أن هنـاك دراسة أجريت فى محيط الشركات الامريكية اظهرت أن القيادة المستبدة تؤدى الى :

(ا) كره المرءوسين للضغط من القيادة الموجهة .

(ب) ان المرءوسين الذين يخضعون لقـادة موجهين يزداد بينهم معدل التغيب ومعدل الشكوى والتظلمات ، بالاضافة الى أن نتائج القيـادة الاوتوقراطية تظهر فى انها تخلق بين أعضاء الجماعة المميزات الاتية :

١ — زيادة العداوة والتنافس .

٢ — الانتباه الى القائد بدلا من الجماعة .

٣ — القلق على مستقبل الفرد .

٤ — ممارسة العنف مع الاخرين .

٥ — خلق مكونات للوم الاخرين .

٦ — زيادة التبعية والخضوع للقائد .

٧ — جمود السلوك الذى يؤدى الى القيادة الاوتوقراطية .

ومن السياسات التى يتتبعها معظم رجال الادارة لمحـــاربة تخفيض الانتاجية تتلخص فى التحديد الدقيق لكمية الاداء لكل فرد ونوعه لاغراض التفتيش والتقييم وهذا يؤدى بنا الى ميدان الرقابة الادارية .

ويلاحظ عامة ان اساليب الرقابة الادارية اصبحت متزايدة الاهميـــة فى أعين رجال الادارة باعتبار أنها عملية اساسية فىجميع التنظيمات . وقد توسع ميدان الرقابة الى حد نجد فيه عدة كتب تتناول كل اوضاع النواحى التاليـــــة :

١ ـــ الرقابة على سياسة التنظيم .

٢ ـــ الرقابة على معدل الانتاج .

٣ ـــ الرقابة على المخزون السلعى .

٤ ـــ الرقابة على توصيفات العمل .

٥ ـــ الرقابة على التخطيط .

٦ ـــ الرقابة على جداول الانتاج .

٧ ـــ الرقابة على مواصفات السلعة .

٨ ـــ الرقابة على الاجور والمرتبات .

٩ ـــ الرقابة على التكاليف .

١٠ ـــ الرقابة على القوى العاملة .

١١ ـــ الرقابة على وسائل الانتاج .

١٢ ـــ الرقابة على المصروفات .

١٣ ـــ الرقابة على المبيعـــات .

١٤ ــ الرقابة على وقت الادارة .

١٥ ــ الرقابة على العلاقات العامة .

ويلاحظ أن وسائل الرقابة الادارية ليست ضرورية فقط ولكنها حتمية اذا كان لنـــا أن نحافظ على الهيكل التقليدى للتنظيم الرسمى ، وتزداد اهميتها حينما يتوسع التنظيم الرسمى وتزداد لا مركزيته .

لذلك نجد ان عملية اتخاذ القرارات الادارية تتأثر بطريقة غير ملائمة اذا تركنا وسائل الرقابة الادارية .

ونتساءل ما اثر وسائل الرقابة الادارية على العاملين ؟

ولكى نستطيع الاجابة يجب ان نتعرف الخصائص اللازمة للوســـائل الجيدة للرقابة الادارية . والمعروف أن الرقابة فى بداية الادارة العلمية ترجع الى كتابات تيلر F.W. Taylor وقد ظهر ان تيلر ركز على المبادىء الاساسية الاتية بالنسبة للرقابة الادارية وهى :

١ ــ مبدأ الفصل بين التخطيط والاداء :

ولقد ذكر أن الادارة يجب ان تتولى مسئولية تخطيط العمل حتى يمكن تحقيق امكانية الاداء المادى له ، كما أن التخطيط يجب ان يستند على دراسات الزمن وغيرها من البيانات المتصلة بالانتاج، على أن تحدد بوسائل علمية وتصنف بطريقة منظمة ، ويجب أن تسهل عملية التخطيط بتنميط الادوات والاجهزة والوسائل .

٢ ــ مبدأ الاساليب العلمية للعمل :

يجب على الادارة أن تتولى نيابة عن العمال مسئولية تحديد وسائل العمل على أن يتم التحديد علميا على أساس اختيار احسن الوســـائل لتدريب العمال عليها .

٣ ـ مبدأ الرقابة الادارية :

يجب ان يدرب المديرين على تطبيق المبادىء الادارية للرقابة والادارة. ويقول [illegible] الكتاب ان تحليل وسائل الرقابة الادارية تتناول انظمة الرقابة الاساسية وهى :

(ا) الادارة يجب ان تحدد الخطة العامة ويدخل فيها الانشطة الثانوية كتصميم البرامج المعينة وتنمية الادوات فى التنظيم والانشطة والاجراءات والوسائل والانماط .

(ب) يجب ان تراقب الادارة وتحدد ما يحدث حاليا ، اى تتعرف الادارة ما اذا كانت الخطط تتبع على حسب المستوى الموضوع ، وهل تستخدم الادوات كما هو مقترح . ولكى تتمكن الادارة من الاجابة على هذه الاسئلة فالواجب يقضى الحصول على البيانات التى تقوم الادارة بتبنيها .

أثر وسائل الرقابة على العاملين :

ان مبدأ الرقابة يسلب العمال حق التخطيط ويتركهم لمسئولية الاداء ، وبالتالى يترك للعاملين اجزاء صغيرة متخصصة من العمل لا يؤدى تأديتها الا القليل من الرضى . بالاضافة الى أن سلب العمال حق التخطيط يحرمهم من فرصة الاسهام فى القرارات الهامة التى تؤثر فى الحياة العامة لهم ، اذ انهم يشعرون بفقدان الرقابة على عالم العمل وأن هذه الظروف تؤدى الى كراهية الافراد الناجحين .

واخيرا نجد أن انعدام الاسهام فى تحديد الاهداف سيؤدى الى استشعار العاملين بالفشل النفسانى ، وأن هذا الفشل السيكلوجى يحدث عند تطبيق مبادىء الرقابة الادارية والتى تجعل الادارة مسئولة عن تقييم عمل المرءوسين . ويلاحظ أن أثر الفشل النفسانى يمكن مشاهدته فى سلوك الموظفين الموجه نحو وسائل الرقابة الادارية كدراسة الزمن والحركة والرقابة على الجودة وأنظمة الاجور التشجيعية .

ان نتائج الابحــاث (١) التى أجريت فى الخــارج على ظاهرة الفشل تتلخص فى الاتى :

١ — ان الناس الذين يمرون بتجربة الفشل النفســانى يميلون الى تخفيض آمالهم فى العمل بدرجة أقل من قدراتهم وهذا يؤدى الى زيادة حدة الفشل النفســانى .

٢ — ان الفشل النفســانى يخلق سلوك وتصرفات تؤكد انخفاض الامال ، بالاضافة الى أن العاملين يعبرون عن سخطهم بالاعتداء على الاشياء التى تتراءى لهم بأنها سبب فشلهم .

٣ — ان العاملين باعتبار أنهم لا يمتلكون الا القليل من المعرفــة عن مستقبلهم يميلون الى الخوف من المجهول ، لذلك قد يعتقدون أن من مصلحتهم تقييد الانتاج على اساس انه سيمنع من تخفيض القوة العاملة وتخفيض الانماط فى الانتاج دون زيادة مناسبة فى الاجور .

(1) Personality and Organization by Chris Argyris, pp. 154.

الجزء الثالث

بعض المفاهيم السلوكية فى التنظيم



الفصل الأول

الاتجاهات الاجتماعية فى التنظيم

رأينا ان عمل التنظيم الرسمى وما ينطوى عليه من مضـــامين يلقى معارضة من العلماء ، وقد شارك علماء الاجتماع فى هذا العمل بل ذهبوا فى واقع الامر الى حقيقة انكار وجود هذه المضامين . والسبب فى ذلك يرجع الى ان فحصهم للتنظيمات سواء اكانت اقتصادية او سياســـية او دينية أو تعليمية او غيرها تتم بأدوات خاصة ومدركات او آراء معينة. ومن اهم هذه الادوات والمدركات ان فهمهم للناس يتم فى ضوء علاقاتهم الاجتماعية بعضهم البعض ، اى ان العلاقات الاجتماعية وليس الافـــراد هى الوحدات الاساسية . وحيث أن العلاقات الاجتماعية تكون جوهـــر الجماعات فقد ابتدأ علماء الاجتماع فى دراسة العلاقات الاجتماعية او الجماعات حينما يفحصون النشاط الانسانى . وهذا هو أسلوب دراسة التنظيم الاجتماعى الذى ينمو حول التنظيم الرسمى للادارة .

ويلاحظ ان وجهة نظر علماء الاجتماع لا تتطلب فحص علاقات افراد معينين أو مؤسســـات معينة بل انها تبحث عن انواع العلاقات الاجتماعيـــة المنتظر ان تنشأ فى ظل ظروف ثابتة . وبذلك فانها تطبق ما هو معـــروف فى العلاقات الانســـانية عامة على مواقف متكررة ونموذجية اى على حالات العمل .

ويمكن التعرض للتعميمات الرئيسية التى طبقها علماء الاجتمـــاع (1) فىدراسة التنظيم على النحو التالى :

---

(1) Industrial Sociology by Delbert Miller & William Form, pp. 135.

١ ــ ان الافراد الذين لديهم اتصال اجتماعى او مادى يشكلون جماعات لها هياكل مستقرة .

٢ ــ أن العلاقات الخاصة تميل الى أن تصبح علاقات اجتماعية أى أن العلاقات الاقتصادية او السياسية أو التعليمية بين الناس تميل الى أن تصبح علاقات اجتماعية عامة .

٣ ــ ان العلاقات الاجتماعية يمكن فحصهـا فى مظاهرهـا الساكنة والمتحركة . ومن حيث السكون فان اجمالى علاقات العمل والمحـددة بالنسبة للاخرين فى الهيكل التنظيمى يطلق عليها مركز العمل Work Position وتتكون من عـدد من الحقـوق والواجبـات والوظائف والالتزامات . أما فى المعنى المتحرك او الديناميكى فان تأدية الواجبـات بممارسة الحقوق والمسئوليات فانه يطلق عليها دور العمل Work Role ويترتب على ذلك ان كل فرد فى الجماعة المستقلة له مراكـز وادوار وان جميع الجماعات يمكن تحليلها كمجموعة منسقة من المراكز والادوار .

٤ ــ ان علاقات العمل المتداخلة بين الافراد تنطوى دائما على ايصـال للمعانى عن طريق رموز معينة . ولكى نتفهم الهيكل الجماعى فاننا يجب أن نقوم بدراسة ابعاد الاتصال والتوجيه وتحديد مرات الاتصال وسرعته ومحتـوياته .

٥ ــ ان كل جماعة تشارك فى عدد من الاراء والمعتقدات والعـادات والقيم والعواطف كثيرا ما تتكامل كلها فى نظام او ايدلوجية معينـة . ويترتب على ذلك ان السلوى الفردى والجماعى لا يمكن تفهمه بالكامل دون معرفة للايدلوجيـات السائدة .

٦ ــ حين يكون للافـراد فى جماعة ما سمات اجتماعية أو وظائف مغايرة فان التصنيف الاجتماعى يعدل على هداها . ويلاحظ أنه فى مجتمع

ماقد يستند التصنيف الاجتماعى على عدة اشياء منهـــا الدخل والمركز الادبى والسلطة وبالتالى تخلق فى المجتمع الطبقات والمراكز الاجتماعية وتنظيمات القوة التى تعكس اسس هذه التصنيفات .

٧ ــ تميل كل جماعة الى اعتبار نفسها منفصلة أو مميزة الى حـــد ما عن الجماعات الاخرى وينشأ عن ذلك نوع من التباعد الاجتمـــاعى والتقسيم الطائفى بين الجماعات .

٨ ــ ان الهيكل الرسمى قلما يظهر بالكامل العلاقات بين الناس ، وان الصداقات والشلل والجماعات الصغيرة غير الرسمية تنمو وتعمل على عكس توقعات الهياكل الرسمية .

٩ ــ أن جميع الجماعات يمكن اعتبارها كممثلة لقوى التوازن المتكامل أو غير المتكامل . ومعنى ذلك أن الجماعة تكون عادة فى عملية ديناميكيـــة من التكوين او التصـــدع .

مشاكل الاتصـــال والقطاعية (١) :

يلاحظ أنه فى الوحدات الانتاجية نجد ان الضغوط المضادة أو الميول نحو القطاعية أو الاتصال تظهر بوضوح. ويهدف الاتصال الى تنسيق الجماعات الصغيرة حتى يمكن تخفيض ذاتيتها الفردية . وتعمل القطاعية على الحفاظ على الذاتية فى الجماعة الصغيرة كلما امكن . ويلاحظ أن الاتجـــــاه فى الجماعات الكبيرة الى تقسيم نفسها الى جماعات صغيرة ، وان هـــذا الاتجاه يطلق عليه الميل نحو القطاعية . وحين تخضع الجماعات الصغيرة اغراضها للهدف التنظيمى الكبير فان التنسيق الفعال يمكن تحقيقه ، وبذلك لا توجد مشاكل تنظيمية . أما حين تجاهد الاجزاء المختلفة للتسلط على

---

(١) Segmentation يقصد بها الاتجاهات الانعزالية التى تميل اليها مجموعة من الافراد تشكل قطـــاعا .

بعضها البعض أو أن تحتفظ باستقلالها فان الميل نحو القطاعية يكون كبيرا الى الحد الذى يزيد فيه صعوبات التنسيق والتكامل ويطلق علماء الاجتماع على مثل هذه الحالة انعدام توازن القوى . ويلاحظ أن نظرية التنظيم الرسمى تتجاهل قوى القطاعية والتكامل . غير أن هذا الاتجاه مؤسف للغاية بسبب أن تقسيم التنظيم الكبير الى اجزاء صغيرة يدخل مشاكل الاتصال . وفى هذه الحالة قد يعجز الافراد فى قطاع ما عن تفهم ما يفعله الافراد الاخرون فى قطاع آخر . وبذلك تنشأ مشكلة جديد من مشاكل الاتصال . والمعروف أن Elton Mayo (٢) ركز على أهمية الاتصال فى عبارات قوية حينما قال « اعتقد بأن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بالملاحظة الدقيقة لما يمكن وصفه بالاتصال ، أى طاقة الفرد لنقل شعوره وأفكاره للاخر وطاقة الجماعة للاتصال بفاعلية وبوثوق بالجماعة الاخرى ، وأن هذه المشكلة — بدون شك معقول — من العيوب التى تواجهها المدنية اليوم » .

علاقة الاتصال بالقطاعية :

المعروف أن الاتصال جوهرى فى معرفة العلاقات الانسانية فى وحدات العمل سواء أكانت كبيرة أو صغيرة . بالاضافة الى أن الوحدات الكبيرة تميل الى مضاعفة صعوبات الحصول على اتصال واضح ودقيق . ومن الناحية النظرية يفترض فى خط السلطة الراسى حمل جميع طلبات الاتصال الى المستويات الدنيا ، والتقارير التى ترفع الى المستويات الاعلى . ويلاحظ أن الاوامر لا يجب أن تتدفق فى خط السلطة الى أعلا وأن التقارير الى الرؤساء لا يفترض فيها أن تنزل فى خط السلطة الى أسفل . واذا ما تركنا جانبا الاوامر والتقارير فان هناك نوع ثالث من الاتصال . وبالرغم من الاعتراف به فأننا كثيرا ما نهمله ، وهو ما نطلق عليه اتصالات

(1) Industrial Sociology, by Delbert Miller & W.H. Form, p. 136

الرؤساء . ويرجع السبب فى ذلك الى انه افقى فى طبيعته ، اذ انه حينما يستشير الرؤساء المتساوون فى المراكز الادارية بعضهم بعضا فانه لاتوجد اوامر أو تقاير فى المعنى المحدد . ويلاحظ أن اتصال الرؤساء من العناصر الهامة فى التنظيم بسبب انه يزود مقياسا ممتازا لعملية القطاعية والتكامل. فمثلا اذا قام اثنان من رؤساء العمال باستشارة بعضهم البعض بطريقة جيدة فى الوقت الذى قلما يستشيرون أو ينشئون علاقات اجتماعية مع غيرهم من رؤساء العمال ، فان هذه الواقعة تزودنا بالدليل على التكامل النسبى أو القطاعية أو قطاعية اقسام العمل . ويلاحظ أن قطاعيـــة الجماعة لا تحدث اعتباطا اذ انها تنمو بطريقة طبيعية بنفس الوسيلة التى يتم فيها الاتصال اعلى وأدنى خط السلطة . اذ أن طبيعة الرباط بين الفرد ورئيسه تؤثر فى دقة وسرعة ومحتوى الاتصال ، على أساس أنه كلما زادت مستويات الاتصال كلما قلت دقة المعلومات وتمامها ، وأن الرئيس الادارى لا يستطيع أن يتباهى بالمعرفة التى تحدث فى مستوى تحـت اشرافه ، اذ أنه لا يتحصل الا على المعرفة التى يرفعها اليه المشرفين والذين يرغبون فى ابلاغها اليه ، وبذلك يمكن القول أن المشرفين يبلغون كافة المعلومات التى يحتاجها رؤسائهم لاتخاذ القرارات . ولكن هــذا الفكر المثالى قلما يتحقـق ، اذ أنه كثيرا ما لا يتحصـل الرؤساء على المعلومات الهامة ، وانما فى واقع الامر يتحصلون على تفصـيلات غير متصلة ، وبذلك يتعذر عليهم الادارة الفعالة .

تشويه المعلومات فى الخط الادارى :

المعروف أن كل مشرف يرغب فى أن يتحصل على تقدير جيد لنفســه وادارته ، وفى محاولته لاعطاء انطباع جيد فانه يقوم بتشويه المعلومات التى يوصلها الى رئيسه فى المستوى الاعلى . ومعنى ذلك أن هنـــاك ميل لاعطاء الرئيس ما يرغب سماعه ، بمعنى انه يخطره بأن العمليات تتم على حسب الخطة . بالاضافة الى أن المرؤسين يميلون الى تغطيــة

مراكزهم حينما لا تتحرك الاعمال التى يؤدونها على أمل ان الحالة المعينة ستتسوى نفسها ، وأن الرئيس سوف لا يكتشف ما كانت عليه فى حقيقة الامر . وبذلك نجد أن كل فرد فى أعلى أو أسفل السلم الادارى يتصرف كما لو كان مغربلا للمعلومات ، أى أن الاوامر التى تسير الى اسفل الخط الادارى يجب أن تكون مختصرة ودقيقة وكاملة . ولكن فى عملية تفسير الاوامر او اعدادها فان هناك اتجاها نحو زيادة الاخطاء او نسيان بعض التفصيلات . كما وأن الاوامر قد تصدر متأخرة أو قد تكون غير تامة أو غير دقيقة أو غامضة . بالاضافة الى انه قد يحدث فى بعض الاحيان ان المعلومات التى لا يجب نشرها تمرر خطأ . والنتيجة أن الاتصال الذى يسير الى اسفل الخط الادارى قد يصبح مشوها كالمعلومات التى تسير فى الاتجاه المضاد .

ويتضح من هذه الملاحظات ان الاتصال الرسمى لا يسير بطريقة سوية متحركة ومقننة من قطاع الى قطاعات العمل الاخرى ، بالاضافة الى احتمال عدم تبادل المعلومات او تبادل القليل منها بين بعض ادارات التنظيم . وقد يكون هذا الانعزال نتيجة احتكاكات سابقة أو فصل مادى او عوامل غيرها . ومن ناحية اخرى قد تكون هناك اتصالات متعددة سريعة ودقيقة بين قسمين أو أكثر بين أقسام التنظيم ، أو أن يسير الاتصال سريعا ولكنه قد يكون غير دقيق أو مضادا فى محتوياته . وقد نستطيع أن نخطط بدقة تدفق الاتصال بين قطاعات التنظيم . ويجب فى هذه الحالة ان نسجلها من حيث مصادرها وتكرارها وطول فترتها وتوجيهها وكثافتها ومحتوياتها . ويقال ان مثل هذا الرسم البيانى فى مصنع ما يكون من العوامل القيمة فى فحص مشاكله . ويلاحظ انه بالرغم من استخدام هذا الرسم البيانى فان جميع المشاكل لا يمكن حلها . ويقول بعض الكتاب أنه اذا كان هناك اتصال حر ومفتوح فى مكان العمل فان الافراد سيفهمون بعضهم البعض وأن المشاكل ستحل تلقائيا . وقد يستطيع الاتصال الجيد تخفيض عدد كبير من المشاكل والقضاء عليها ،

ولكنه لا يستطيع استبعادها كلها لاسباب عدة منها انه من المتعذر لاى جماعة أن تتوقع جميع المعلومات التى ترغبها جماعة أخرى . وحتى لو امكن تزويد جميع المعلومات فان هناك البعض الذى يعتبرها مرغوبة . وبالتالى فان حبس المعلومات يمكن أن يكون حيويا أحيانا كنشرها ، ولكن قد لا تتقبل بعض الجماعات حبس الاتصال عنها . وفى الحالات التى لا يوجد فيها قيد على نشر الحقائق فان الافراد سيفسرونها بطريقة مختلفة ويتصرفون بمقتضاها بطريقة مختلفة كذلك . ويظهر أثر هذا بوضوح حينما لا تشارك القطاعات المختلفة فى التنظيم فى نفس القيم. يضاف الى ذلك انه حينما لا ترغب الجماعات فى التعاون فان الاتصال الحر بينها ليس من الضرورى أن يقلل الاحتكاك ، اذ فى واقع الامر قد يزيد من هذا الاحتكاك .

القطاعية الزمنيـــة :

قد يحدث أن تنمو القطاعية داخل التنظيم بسبب صعوبة ضبط ازمنة الانشطة ، وبالتالى فان المعوقات تنشأ فى الصناعة حيث توجد ورديتين أو أكثر . فمن ناحية نجد أن الوردية المنتظمة تعتبر نفسها اهم وردية على اساس أن معظم اعضاء الهيئة الادارية موجودين أثناء النهار ، وبذلك يمكن مواجهة مشاكل الوردية المنتظمة وتسويتها باعتبار أن الوردية التالية سوف تتبع سابقتها ، يضاف الى ذلك أن الوردية المنتظمة كثيرا ما تعتبر أنها تحقق مكاسب كبيرة وأن الورديات الاخرى تعتبر ثانوية فى هذا المجال . ويلاحظ أن الورديات التالية تؤدى الى استمرار ادارة المصنع وبالتالى تخفيض التكلفة ، ولهذا فان اعضائها لا يعتبرون أنفسهم فى مراكز ثانوية . ويترتب على ذلك انهم يشعرون بالاهانات التى توجه اليهم . وكثيرا ما ينعدم وجود اتصال شخصى فى أعلا وأسفل الخط الادارى بين الافراد فى الورديات المختلفة وأن الاتصال الاجمالى فى هذه الحالة يتم بالمذكرات المكتوبة التى تشير الى صعوبات الوردية المسائية وتحديد حصص الورديات التالية . ونادرا ما يحدث اتصال اجتماعى

او ترفيهى بين الورديات . والنتيجة أن هذا الاتصال غير الكامل وغير الشخصى هو من مصادر المضايقات فى التنظيم .

ومن الناحية النظرية فانه لا يوجد الا تمييز قليل بين الورديات وانهـــا جميعا تعتبر اجزاء فى التنظيم العام للمصنع . وأن كل اداء فى الوردية يدخل بالتالى فى الورديات الاخرى . وحيث أن اعتماد الورديات على بعضها البعض من الحقائق فى التنظيم فان أى شىء يتدخل لانجاز التوقعات فانه يعتبر مصدرا للاحباط .

يلاحظ ان المشاكل بين الورديات لا يمكن معالجتها بطريقة ملائمة كما تعالج المشاكل الناشئة داخل الوردية الواحدة . لان الوجود المـــادى للافراد مما نحتاج اليه لمواجهة المشاكل فى الاماكن حيث تحدث . والنتيجة ان كلوردية ليس لها تسلط او ميزة على الاخرى ، كما وأن كل منها قـــد يملأ حياة الوردية التالية بؤسا . وحينما تنمو العلاقات الســـيئة بين الورديات فان المضايقات تتجمع وتحاول كل وردية أن تنبذ الاخـــرى بالمتاعب والصعوبات التى تسببها لها . فقد تظهـــر مسببات التوتر بين الورديات صغيرة وتافهة فى أعين الافراد الخارجين . ولكن للعـــاملين انفسهم ترتفع هذه المضايقات الى حد المساوس والمخاوف .

القطـعيـــة المـــكانية :

المعروف أن الخرائط التنظيمية لا تظهـــر الفصل المكانى للاجـــزاء او الاقسام او الادارات . وهنـــاك عـــدة وسائل حيث تفصل وحـــدات التنظيم ماديا . ففى بعض الاحيان نجد أن هذا الفصل يزيد من قطاعية تنظيمات المكاتب والورش . ويجب علينا أن نتفادى حدوث هذا الوضع بكل امكانياتنا لانه حتى فى ظل الظروف العادية فان العلاقات بين المكاتب والورش تميل الى أن تكون حساسة .

ومن الوسائل الشائعة للقطاعية المكانية فصل الوحدات الانتاجيــة الرئيسية عن الوحدات التابعة والتى تؤدى خدمات متخصصة . ومن الوسائل المستخدمة كذلك انشاء عدد من التنظيمات المكتفية ذاتيا بتنظيم مركزى يمارس اقل قدر من الرقابة . وبالرغم من تعدد وسائل الفصل المكانى فان كل قسم يعتبر نفسه اكثر اهمية من الوحدات الاخرى أو أنه يتميز بمشاكل ينفرد بها عن غيره ، أو بمشاكل اكثر الحاحا من غيرهــا من اجزاء التنظيم الاخرى .

وقد نستطيع تفهم هذا الاتجاه بسبب أن الفصل المــادى يخفض من الاتصال الحر المباشر والشخصى . وكقاعدة عامة يمكن القول انه كلما زاد الفصل المادى للاجزاء المكونة للتنظيم كلما زادت مشاكل النشـــاط التنسيقى وانه كلما زاد الفصل فى المكان المادى كلما زاد الميل الى التباعد الاجتماعى . وتلجأ بعض التنظيمات فى تقليل التباعد الاجتماعى وزيادة الاتصال وتقوية الشعور الى بنـــاء المبانى ذات الطابق الواحد ووضع حواجز قليلة أو لا حواجز على الاطلاق بين الادارات وفى داخلها بدلا من المبانى متعددة الطبقات .

الانتقادات التنظيمية :

ان الاماكن حيث التطاحن او الانفصال هى الطبيعة السائدة للهيــكل التنظيمى ، اى انه فى الاماكن حيث تحــدث انفعالات كالتى تظهــر بين المستويات الاشرافية او بين الوحدات الوظيفية فانه يحتمل أن تنشــأ القطاعية . ويقال ان هذا متوقع بسبب أن من الصعوبة تنسيق الوحدات المختلفة ، وبالتالى فانه داخل الوحدة التنظيمية نجــد اتصــالا اكثر وتشابها فى الوظائف وتوحيدا فى الاغراض . وبالرغم من صحة القول من ان الاقسام التنظيمية تزيد من الاعتماد المشترك بين الاقسام فان الجهاز اللازم لتحقيق التنسيق لاينشأ تلقائيا لمواجهة المشكلة، ويلاحظ أن الانفعالات التنظيمية التى تحدث القطاعية تكون عادة فى مستوى الادارات والاقسام

وبين المستويات الاشرافية واخيرا بين التنظيمات الادارية والفنية . وسنتناول القطاعية بين التنظيمات الادارية والفنية كمثال للانفصام الذى يحدث بين اجزاء التنظيم .

المعروف أن التنظيم الادارى يختص بصناعة السلعة أو الخدمة وان التنظيم الفنى يتولى جميع الوظائف الاخرى كالبيعات والافراد والحسابات. ومن الناحية النظرية من المفروض أن يقوم التنظيم الفنى بابداء النصيحة وحل مشاكل التنظيم الادارى وتزويده بالخدمات كاستخدام الافراد والبحوث . ويلاحظ أن الخصومة بين الاداريين والفنيين تقوم فى معظم التنظيمات . وليس معنى ما تقدم أن جميع الهيئة الفنية لها شعور معاد نحو الهيئة الادارية ، ولعل السبب فى ذلك ان التفرقة بين الفنيين والاداريين لا توجد بالدقة النظرية فى الصناعة ، وبذلك يمكن القول أن الانفصام بين هذين الجزءين من التنظيم يحدث عادة فى وظائف محددة وفى أزمنة محددة ، وحيث أننا لا نستطيع أن نحصر جميع الحالات التى تؤدى الى الانفصام فاننا سنفحص السبب الهام للقطاعية فى هذا المجال.

يلاحظ أن الهيئة الادارية هى تنظيم متحد باشراف هيراركى واحد وانها تتصل بمركزها الرئيسى فى التنظيم وبالمركز الثانوى لهيئة الفنيين . والهيئة الفنية من ناحية اخرى تتكون من عدة تنظيمات لكل منها هيكلها الاشراف ، وبذلك نجد أن الهيئة الفنية لا تعتبر هيئة موحدة بالاضافة الى أن دورها يعتبر ثانوى الاهمية . وكل هذا يقلل من امكانية التعاون غير المقيد مع الاداريين . علاوة على ذلك فان الفنيين يجدون من المتعذر عليهم اثبات قيمتهم للاداريين . وكثيرا ما يقول الاداريون أنهم يكتسبون النقود للتنظيم بينما ينفق الفنيون هذه النقود فى وسائل غير ضرورية . كما وان الاداريون كثيرا ما يشعرون أن المصنع قد يستغنى جزئيا عن عدد كبير من الوظائف الفنية ، اذ أنهم ينظرون الى الفنيين باعتبارهم جماعة نظرية وغير عملية ، وأن خدماتهم قد تكون أكثر فائدة اذا كانوا تحت سلطة

الاداريين . بالاضافة الى انه فى أوقات الازمات فان المبالغ المخصصة للفنيين تخفض وأن الاداريين يأخذون بعض وظائفهم . ويترتب على كل هذا ان يكون الفنيين فى مركز الدفاع عن انفسهم ، اى أنهم يجب أن يثبتوا الحاجة الى تنظيمات المبيعات الكبيرة والبحوث والافراد والحسابات وربحيتها . ويستطيع الفنيون اداء هذا على حساب الاجزاء السفلى فى التنظيم الادارى . فمثلا قد يستطيع موظف محاسبة التكاليف أن يثبت للادارة العليا أن قسم ادارى معين يخسر نقودا وأن قسم البحوث قد يثبت ان الوسائل المتقادمة هى المسئولة عن الخسارة ، وأن ادارة الافراد يمكن ان تثبت أن اصلاح الحالة يتم بادخال وسائل جديدة للاختيار والتدريب . ومعنى هذا أن كل الجماعات الفنية تستطيع تبرير جهودها وكيانها بانتقاد الوحدات الادارية .

ان الاحباطات التى تصيب الفنيين تزداد بسبب عدم وجود قوة فى فرض توصياتهم . وحيث أنها لا تستطيع ذلك الا فى حالات غير عادية فانها تبحث عن زيادة سلطتها . غير أن الاداريين يقاومون هذا الاتجاه بسبب أنهم لا يرغبون فى تعطيل روتين العمل عند كل فكرة جديدة يستنبطها الفنيون . وفى ظل هذه الظروف فان الفنيون يلجأون الى التأثير فى الادارة العليا لادخال توصياتهم فى النشاط الادارى ، وعادة ما ينجحون فى هذا الاجراء بسبب أن اعضائها يتصلون ماديا واجتماعيا بالادارة العليا . وفى الوقت الذى يكون فيه اهتمام الجماعةالادارية موجه الىالادارات التى تنتجالسلع أو تؤدى الخدمات ، فان تركيز الجماعة الفنية هو على الادارة العليا . بالاضافة الى ذلك فان الفنيون عادة يكونون أكثر تعليما من الاداريين بتفوقهم على أفراد الاداريين الاقل تدريبا . علاوة على أن الفنيين يشعرون بحاسةالتفوق بسبب أنأعضائهم كانوا دائما من خريجى الكليات الجامعية والمعاهد العليا المتخصصة . بينما نجد أن معظم الاداريين ممن تدرج فى سلك الوظائف ووصل الى المراكز الادارية الرئيسية . ولذلك نجد أن لديهم احساسات متناقضة وجدانيا متصلة بأصلهم الاجتماعى . ويترتب

على هذا الاحساس شعور بالخصومة نحو هيئة الفنيين فى حد ذاتهم . ويلاحظ انه بالرغم من ان جميع القطاعات الرئيسية فى تنظيمات العمـــل تقاسى من خطر الغزو من الاقسام الاخرى فان التنظيم الادارى اكثرها تعرضا . ولـــكن يجب ان نعترف بأن مقاومة الغـــزو يجب أن تـــكون مرنة فى مواجهة التهديدات العدوانية للادارات الاخرى . وتقوم التنظيمات الادارية المتحركة بممارسة نوعين من الانشطة للمحافظة على الرقابة على الاخرين . الاولى انها تنشأ شبكة جاسوسية لتكتشف التعديلات التى تقوم بتخطيطها الاقسام الاخرى ــ الاعمال الهندسية ، محاسبة التكاليف الرقابة ــ للتنظيم الادارى . والثانية انها تعد الاستحكامات ضد هـــذه التهديدات . والاستحكامات من تشكيلتين : الاولى والاقل فعاليـــة هى اعداد مواجهة ضد التعديلات بطريقة جيدة ومقدما بحيث يصـــبح من المتعذر رفضها . والثانية هى خلق تنظيمات غير رسمية متوازية للتنظيم الادارى . مثال ذلك ادارة هندسية غير رسمية لتعديل الانتاج ، وادارة تكاليف غير رسمية وغيرها . والغرض من هذه التنظيمات المتوازية هو توقع التعديلات وادخالها فى اطار تقاليد الادارة وللمحافظة على الرقابة والحدود ضد المطالب المتزايدة للاقسام الاخرى .

ان وجود اختلافات اجتماعية وثقافية بين القطاعات المختلفة للتنظيمات الاجتماعية من الامور المسلم بها . وبالرغم من أن الهيكل الرسمى مصمم بغرض تقليل التأثيرات الناشئة عن الاختلافات فى الشخصية وفى التجارب الاجتماعية وفى المنبت الخلفى الثقافى فانه لا يستطيع أن يتجاهلها تماما لانه من الامـــور المتعذرة الاحتفاظ بالعلاقات الانسانية المتداخلة داخل الحدود الرسمية . كما واننا لا نستطيع أن نمنع الافراد عن التعبير عن عواطفهم الاقتصادية والاجتماعية والدينية . اذ من المعروف أن الشلل والصداقات والعداوات والاحلاف تنشأ على أساس عاطفة الاتفاق أو الاختلاف . والمعروف أن الوحدات الانتاجية هى من المناطق حيث تتقابل الثقافات الدنيا فى ســـلوك العاملين ، وان بعض المصاعب التى تنشأ بين

المستويات الاشرافية انما تعكس الاختلافات الثقافية بين العمال والمديرين، فكثيرا ما نجد ان الاداريين يتمسكون بقيم معينة كالزمن والارباح والنجاح والطموح بينما العمال لا يشاركونهم هذه القيم كما وان التاخير والتغيب ومراعاة بعض الطقوس قد تكون مكروهة لدى المشرفين ولكنها سلوكا عاديا بين معظم العمال . والنتيجة ان الاختلافـــات فى المنابت الخلقية للثقافات تميل الى تقييد الاتصال والتفاهم بين الجماعات . وفى واقع الامر فكثيرا ما تنمى الاختلافات الثقافية العداوات ، اذ ان عدم التسامح يعتبر من السمات العامة .

وهناك مناطق اخرى للصراع الثقافى ظاهرة فى حياة المصنع ، فمثلا الخصومات بين المكاتب الادارية والمصنع تعكس كراهية الطبقتين الوسطى والدنيا فى المجتمع .وفى بعض الحالات تحدث الصراعات بين الرجال والنساء الـــذين يتنافســون على نفس المهام ، كما وان الادارات التى تتعامل مع بعضها قد يكون لها اعضاء يمثلون مستويات تعليمية مختلفة أو أصول وطنية مختلفة أو اديان مختلفة وما شابه ذلك . ويترتب على ما ذكر أن الاختلافات الثقافية فى الوحدات الانتاجية يجب أن تعرف ليتمكن الاخصائى من تقدير بعض مصادر القطاعية فيها .

التعارضات الايدلوجية :

ان الانفصام بين الجماعات قد ينشا من الاتجاهات المتعارضة داخل الثقافة الواحدة . فمن المتعارضات الموروثة فى الفكر الاعمالى ، الصراع بين العمل الجماعى والفردى. اذ انه من البداهية الاولى فى التنظيم الاعمالى [illegible] فى العمل الجماعى المنسق . وحيث ان النشاط الانتاجى من الاعمال [illegible] فان كل فرد لا يجب أن يكون خبيرا فى مركزه فقط بل يجب أيضا ان يكون موائما للجماعـــة . على أساس ان التعاون جوهريا للنصر وان الجماعة أكثر اهمية من الفرد ولهـــذا لا يجب أن يتفرد بالعمل لاظهـــار قدرته وكفاءته للاخرين . أما الفكرة المتعارضة الاخرى وهى ان كل

عـــامل يجب أن يـــكون طموحـــا لان المـــكافآت توزع على حســـب انجازات الفرد فى الجهاز التنافسى داخل التنظيم وخارجه وان نجاح الفرد يقاس بقدرته فى التفوق على زملائه من العمال . وبالتالى فاننا نجد أن الايدلوجية الفردية التنافسية والصراعية تضع الافراد فى مواجهـــة الاخرين على أساس أن الفرد يدفع لتأدية احسن ما يستطيع دون نظر الى ما قد يحدثه فى زميله .

ويلاحظ ان التعاون والتنافس والشعور الجماعى والحركية ليست دائما متعارضة ومن المحتمل أن هذا الجو من التعارض يربى الاحساس بعدم الامان بدلا من المعنويات المرتفعة أو العمل الجماعى ، وحينما يحس العـــامل فى أى وقت أن مركزه يحدده أحـــد زملائه او مرءوسيه فانه يمتلىء شكا وعدم ثقة . وبالتالى فان هذا الجو يخلق نظاما هيكليا من المتناقضات الغريبة . ويقال أن بعض المديرين يتقبلون التوتر كظاهرة عادية اذ لم تكن مرغوبة وباعتبارها من مظاهر الحياة العادية . وقـــد يكون أحدهم متشككا فى مرءوسيه رغما عما يظهرونه من ولاء له . وفى هذه الحالة فان الرئيس الادارى يشعر بانه لا يؤدى عملا جيدا . وحيث أن عمـــل الادارى هو اكتشـــاف الخطـــا فى اعمـــال مرءوســـيه ، وحيث أن الافراد الذين يكتشفون أخطاء المرؤسين لا يتمتعون بحبهـــم وولائهم ، فان مثل هذا الادارى قد يجد من الضرورى له أن يكون شخصا يخشاه الاخرون حتى يجعل المرءوسين متيقظين لضرورة تحسين اعمالهم.

الفصل الثانى

القيادة فى الادارة [1]

ان طبيعة ونوع القيادة — بمعنى السياسة — من الافكار التى لايمكن تحديدها بوضوح فى تاريخ الفكر الاجتماعى . وقد ركز معظم الكتاب اهتمامهم على فن السياسة اى على القادة الذين يحتلون مراكز رئيسية فى المجتمعات . غير انه فى الوقت الحالى نجد ان الحاجة الى استمرار الدراسة عن مفهوم القيادة لاتزال تحتل مكانا بارزا فى الكتابات الاجتماعية، وتهدف الى معرفة كيفية التوفيق بين المثالية والانطلاق وبين الحرية والتنظيم .

وبذلك نجد ان الدراسة العلمية للتنظيمات الكبيرة لا تهمل ولكن تحتل مكانها الحق فى الفكر الاجتماعى . وقد أمكن اكتساب الكثير من المعلومات فى ميادين الادارة الصناعية والادارة العامة . وقد تميزت السنين الاخيرة بوجود مداخل حيوية فى الادارة العلمية وفى تنمية نظرية التنظيم ، اذ توجد بحوث مستمرة يقوم بها الباحثون فى العلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية وادارة الاعمال لاكتشاف وسائل جديدة لفحص التنظيم واستنباط نماذج جديدة تساعدنا فى تحقيق استخدام أكفأ للموارد الانسانية وللفهم الاكثر ملائمة لاتخاذ القرار .

---

(1) تفسير اجتماعى للكاتب فليب سيلزنيك ،

(1) Philip Selznick, Leadership in Administration

Harper & Row, 1957 نقلا عن كتاب الناشر

ويرجع هذا الاهتمام فى معظمه الى جذور عملية تتخذ شكل تساؤلات منها : كيف نجعل التنظيمات أكثر كفاية ؟ وكيف نستطيع تحسين البواعث والاتصال واتخاذ القرارات لضمان الادارة المتزنة للعمليات ؟ ومنها كيف نستطيع اداء العمل بطريقة أكثر وثوقا وبأقل تكلفة ؟ ويلاحظ أن معظم هذه التساؤلات تعتبر من المطالب المقبولة على اساس أن معظم التنظيمات تعمل فى مستويات اقل من طاقتها الممكنة .

ويقول الكاتب هل اهتمامنا بالكفاية الادارية يؤدى بنا الى اهم واعقد المشاكل وهى القيادة فى التنظيمات الكبيرة ؟ وهل نقوم بالمساعدة فى تحسين المعرفة عن الذاتية وبالتالى قدرة الرجال الذين يتولون مسئوليات قيادية ؟ وهل نستطيع أن نربط بين تنمية المهارات الادارية ومشاكل وضع السياسات ؟

أن البحوث الهادفة الى ايجاد مداخل جديدة للادارة ادت الى اهتمام كبير بالعلاقات الانسانية ، اى ان هذا الاهتمام جلب معه تفهم واسع للاسباب التى تدعو الناس للعمل وكيفية اتفاقهم مع بعضهم البعض وخاصة فى الجماعات الصغيرة . على اساس أن مميزات هذه الجماعات وخاصة المظاهر السيكلوجية للاتصال والادراك كانت محل تركيز كبير فى الدراسة مما ادى الى معرفة الكثير عن المشاكل الانسانية للاسهام فى التنظيمات . ولكن المراقب للمؤسسات الكبيرة اذا ما حاول انينظر اليها ككل يشعر بنقص فى المعلومات المتوافرة لديه ، اذ انه يجب ان ينظر الى أبعد من العلاقات الشخصية ، اى الى النماذج الكبيرة منالمؤسسات الاجتماعية ذات القيم المعروفة . ومن ناحية اخرى فان الباحث يجب ان يتعرف أن العملية الاجتماعية لا يمكن فهمها بالكامل الا كما تتحدد فى سلوك الافراد وخاصة فى فهمهم لانفسهم وللاخرين . وبذلك تصبح المشكلة هى ربط النظرة الواسعة بالنظرة المحددة لمعرفة كيفية اتمام التعديلات فى المؤسسات الاجتماعية والتى بدورها تشكل تفاعلات الافراد فى ظروف العمل اليومى .

ويقول الكاتب أن موضوع القيادة كما يعالجه من ناحية التحليل الاجتماعي يتلخص في فكرة أن الاداري يصبح سياسيا حينما يتحول من ادارة الاعمال الى القيادة الاجتماعية ، اذ أن هذا التحول يتضمن اعادة تقييم مهامه وحاجات النشاط الذى يخدمه ، أى أننا سنعرض كيفية تحول التنظيم من مجرد علاقات وظيفيه الى معاهد اجتماعية ذات قيم محددة . ولكى نستطيع أن نتفهم طبيعه القيادة الاجتماعية يجب أن يكون لدينا فكرة عن اصطلاح المعهد الاجتماعى ذاته .

التنظيمات والمعاهد الاجتماعيـة :

ان الشيء البارز والبديهى فى التنظيم الادارى هو النظام الرسمى الذى يشكل القواعدوالاهداف،اذ ان المهام والقوىوالاجراءات تحدد علىحسب نماذج رسمية معترف بها ، ويبين هذا النموذج كيفية تنفيذ عمل التنظيم سواء اكان ينتج صلبا أو يعلم الاطفال أو ينقذ الارواح . وبذلك يصبح التنظيم اداة فنية لتجنيد الجهود الانسانية وتوجيهها نحو أغراض محددة ، وبالتالى فاننا نوزع المهام ونفوض السلطة ونحدد مسالك الاتصال ونوجد بعض الوسائل لتنسيق ما سبق تقسيمه وتجزئته من مهام . ويتم كل هذا كتمرين فى الهندسة وتحكمه المثاليات المبنية على الرشد والنظام . وبذلك يوحى اصطلاح التنظيم بأنه مجرد نظام من أنشطة منسقة بطريقة شعورية ، وأنه يشير الى اداة قابلة للاتساع وجهاز رشيد يصمم لاداء عمل ما .

أما المعاهد الاجتماعية فانها نتاج طبيعى للحاجات الاجتماعيـة والضغوط ؛ أى أنها جهاز حيوى يتجاوب وقابل للتأقلم . ويلاحظ أن هذه التفرقة هى لاغراض التحليل وليس لاغراض التوصيف ومعنى ذلك أنه لا يمكن اعتبار مشروع ما بأنه أما تنظيم أو مؤسسة اجتماعية

وحينما نقول ان جهازا مايمكن دراسته كمؤسسة اجتماعية فاننا نعنى عادة أننا سنقوم بتوجيه بعض الاهتمام الى تاريخه والوسيلة التى بمقتضاها تأثر بالبيئة الاجتماعية . وبهذه الطريقة قد نهتم بالكيفية التى يعدل بها التنظيم ذاته نحو مراكز القوة فى المجتمع بوسائل لاشعورية . ونتعرف الطبقة الاجتماعية التى تنتمى اليها قيادته وكيفية تأثير ذلك على السياسة، بالاضافة الى كيفية تبرير وجودها أيدلوجيا . بالاضافة الى ذلك فاننا قد نتساءل : ما الحاجة التى يعطيها التنظيم فى المجتمع الكبير فى حد ذاته أو ببعض وسائله ، وبذلك نجد ان المؤسسة الاجتماعية توحى بالتركيز على المشاكل وعلى التجارب التى تفسر بطريقة ملائمة داخل الاطار الضيق من التحليل الادارى .

ان علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية هى احدى مصادر التجارب الاجتماعية لان هناك عالم اجتماعى داخلى يجب ان يأخذ فى الاعتبار حين الدراسة . والمعروف ان التنظيم هو تجميع لعناصر انسانية حية ، ويترتب على ذلك ان الشكل الرسمى للاحياء لا يمكن ان يفسر لنا ما يفعله المشتركون فيه ، اذ ان التنظيم فى هذه الحالة يكمل بما يطلق عليه الهيكل غير الرسمى الذى ينشأ حينما يدخل الفرد فى مجال شخصيته ومشاكله الخاصة واهتماماته .

والمعروف ان العلاقات الرسمية تنشط الادوار والانشطة المتخصصة ولا تنسق الافراد . وان القواعد تطبق على الوسائل والعمال والميكانيكيين والكتبة ورؤساء الادارات رغم انه لا يوجد التنظيم المعمر القادر على الاحتفاظ بالخبرة الرسمية خاضعة للادوار الرسمية وحدها . وفى الحياة الواقعية نجد ان الافراد يميلون الى التفاعل مع اشخاص متعدلى الملامح يعدلون من أنفسهم على حسب دورة العمل بأساليب تظهر الحدود الموضوعة للادوار الموزعة عليهم . وبذلك يمكن القول ان النظام الرسمى والفنى هو فى واقع الامر لا يزيد عن مجرد جزء من المشروع الحى الذى نتعامل معه

فعــلا . وان الافراد او الجماعات الذين يكونون النظام لا يرضون بأن يعاملوا كعناصر ثابتة . اذ انهم آدميين وليسوا مجرد أدوات يكون لهم حاجاتهم الخاصة للحماية الذاتية وللتحقيق الذاتى . أى حاجات اما تساعد فى الاحتفاظ بالنظام الرسمى او تعمل للقضاء عليه . ويلاحظ ان العلاقات الانسانية هى من المكامن الكبيرة للنشاط . وقد يوجه هذا النشاط بأساليب انشائية نحو الاغراض المرغوبة أو ان تصبح مصادر غير طيعة للاحباط . ولهذا نجد أن من اهداف الاجراءات الادارية السليمة توجيه الضغوط الاجتماعية الداخلية وفرض الرقابة عليها . والمعروف أن العلاقات المبينة فى الخرائط التنظيمية تزود اطار عمل يتم داخله سلوكا انسانيا أكثر كمالا واستجابة . وقد يعتمد النظام الرسمى على هذا السلوك للحصول على قوة اضافية. ويكون النظام بدوره خاضعا للانانية الفردية والجماعية، اذ يحاول كل ادارى ومرءوس استخدام مركزه لاشباع حاجاته النفسانية، وقد يؤدى ذلك الى مكاسب للتنظيم اذا ما قبل الفرد اهدافه ووسع من نشاطه . ولكن حتى فى أحسن الظروف فيجب ان ندفع سعرا ما يتخذ شكل الجمود التنظيمى . ونجد حالة مشابهة لما ذكر حينما تصبح الوحدة التنظيمية المستنبطة فنيا جماعة اجتماعية . ومعنى ذلك انها عندما تشكل وحدة من الافراد بدلا من وحدة من الفنيين فانها تجد نشاطا جديدا منتشرا يظهر الى الوجود. ولكن هذا ايضا يكون له امكانيات محبطة ومشتتة للجهود . لان وحدة الافراد تتفتت عن طريق الحدود الواضحة للتنظيم الرشيد والاجراءات الموضوعة وبذلك فانها تخلق جهازا جديدا يهدف الى حماية تكامل الجماعة والذى يفرض تأثيرا مستمرا على نماذج التفويض والرقابة . أن هذا البحث نحو الامان والتكامل ينعكس فى مقاومة الافراد للحصول على مراكز معينة وعلى التفضيل بين المراكز القائمة وفى المنافسة بين الوحدات داخل التنظيم وفى الالزام بالوسائل الموروثة للسلوك . ويقول الكاتب ان كل هذا يعتبر من المظاهر العامة للحياة التنظيمية. وان المشاكل التى تثار تعتبر دائمة الحدوث. ومن أهم هذه المشاكل التنافس التنظيمى لانه يجند الذاتية الفردية فى الوقت الذى يربطها بأهداف

الجماعة ، ويؤدى هذا الى خلق قوة ضاغطة تهدد وحدة المشروع الكبير . وبذلك جد انه داخل كل جمعية يوجد نفس المشاكل الاساسية الدستورية ونفس الحاجة الى قبول التوازن بين مصالح الجماعة المقسمة كما تظهر فى السياسة الموضوعة . ويزيد من حدة المشكلة وجود تنظيم خاص لان غايات الجماعة اكثر تحديدا . وبذلك تكون اكثر صعوبة فى تجزئة النشاط عما يكون عليه الحال فى المجتمعات الطبيعية .

واذا اخذنا فى الحسبان القوى الاجتماعية الداخلية والخارجية فان الدراسات الهيكلية الاجتماعية تؤكد الحاجة الى التعديل المتأقلم وتطور الاشكال والاجراءات التنظيمية . اذ انه فى هذه الدراسات فان القصة تروى عن نماذج جديدة تظهر ونماذج قديمة تختفى ليس نتيجة الترسيم الشعورى ولكن نتيجة التأقلمات الطبيعية غير المخططة للمعاهد الجديدة .

أن التركيز نحو التعديل المتأقلم يوحى بضرورة تفهم التنظيمات الكبيرة على أساس معرفة المجتمعات الطبيعيه (١) . واذا ما أخذنا هذا الاجراء فى الاعتبار فاننا يجب أن نراعى مسائل كالآتى :

١ — تنمية الايدلوجيات الادارية كأجهزة شعورية ولا شعورية للاتصال والدفاع الذاتى . حيث أن المذاهب المحافظه تساعد المجتمعات الطبيعية للمحافظة على النظام الاجتماعى . كذلك نجد فى الاجهزة الادارية ان البرامج الفنية والاجراءات كثيرا ما تفسر فى فلسفات رسمية تساعد فى بناء هيئة متجانسة من الفنيين وتضمن استمرار الهيكل الاجتماعى . وكثيرا ماتخلق هذه التكوينات المعهدية وتتضاعف بطريقة شعورية ذاتية . ولكن معظم الايدلوجيات الادارية تنشأ بوسائل غير مخططة وتلقائية كمساعدات طبيعية للامان التنظيمى . يلاحظ أن المذهب المعد اعدادا سليما يعتبر ملائما لرفع المعنويات الداخلية ولارساء أسس القرارات ولابعاد الانتقادات والمطالب الخارجية .

(١) Leadership in Administration by Philip Selznick, pp. 14.

٢ ــ خلق الطبقة الممتازة وحمايتها : المعروف انه فى المجتمعـــات الطبيعيه يلعب القادة المبرزون اجتماعيا دورا فى خلق وحماية القيم . وبالمثل نجد انه فى التنظيمات وخاصة تلك التى لها ذاتية خاصة أن تكوين الطبقة الممتازة تعتبر من المشاكل العمليـــة التى لها الاهميـــة الاولى ، اذ ان الاكاديميات الخاصة والاختيار المتميز وغيرها من الوسائل تساعد فى بناء الثقة فى القادة الحاليين والمرتقبين . غير انه كما يحدث فى المجتمع الطبيعى فان الضغوط المضادة تعمل على هدم الحواجز حول هذه الجماعة المتميزة واضعاف ثقتها الذاتية . وبذلك نجد ان مشكلة القيادة الهيكلية كمشكلة فن السياسة عامة تتجه الى ضمان وجود هذه الطبقة الممتازة وعملها فى الوقت الذى تضعف فيه من الميل نحو انعزالها واهتمامها بمصيرها بدلا من الاهتمام بمصير التنظيم ككل .

٣ ـــ ظهور جماعات المصالح المتصارعة والتى يحاول كل منها الاستحواذ على النفوذ المتسلط فى المجتمع : ويلاحظ ان الحماية البسيطة لذاتيتها ومحاولة الرقابة على ظروف كيانها تحرك قوة الجذب والشد لهـــــذه الجماعة ، كما وان الصراع للوصول الى التسلط الاجتماعى يظهر اثره فى الازمات التى تظهر التحولات فى مراكز القوة . وتحدث نفس العملية فى التنظيمات وكثيرا ماتحرك التنافس بين الوحدات الرسمية واحيانا تخلق الاحزاب التى تعترض خطوط الاتصال الرسمية وخطوط السلطة . ويحدث ايضا تصارع يومى حينما تحاول احدى الوحدات ان تصبح الوحـــدة الرئيسية . فمثلا اذا ماحلت ادارة الافراد محل ادارة الحسابات كمصدر تتحصل منه على مديرى العموم فى الشركة فان الادارة الثانية تحاول جاهدة أن تكسب مركزها وتتصارع مع الاخرى فى هذا المجال .

ان الميول الطبيعية التى ذكرت فى هذه الناحية وهى ان تنمية الايدلوجيات المذلرية والقيم الاجتماعيـــة المتجسدة على الطبقة المتمـــيزة ووجود الصراعات الداخلية التى تعبر عن مصالح الجماعة تكون الهيكل الاجتماعى للتنظيم [illegible] القوى بانها تعمل نحو مؤثر موحد اذاننا

فى عمل هذه القوى نرى كيف تتكون قيم الجماعة لانها جميعا تحدد التزامات التنظيم وتعطيه ذاتيته المميزة . وبطريقة اخرى فان التنظيمات الى المدى الذى تعتبر فيه مجتمعات طبيعية يكون لها تاريخها الذى يتكون من خليط متكرر ومميز ومتجاوب مع الضغوط الخارجية والداخلية . وحينما تتشكل هذه الاستجابات فى نماذج محددة فسيظهر دائما هيكلا اجتماعيا ، واذا ماكان الهيكل الاجتماعى كامل التنمية فان التنظيم يصبح اكثر قيمة لذاته. ويظهر كمؤسسة اجتماعية لتحقيق تكامل الجماعة وتمنياتها .

التكوين الهيكلى للقيم الاجتماعية (١) :

ان التكوين الهيكلى للقيم الاجتماعية عملية تحدث فى التنظيم أثناء فترة من الزمن وتعكس تاريخه المميز والافراد الذين عملوا فيه والجماعات داخله والمصالح الخاصة التى خلقوها والوسيلة التى بها تأقلمت لبيئتها. ويلاحظ أن درجة التكوين الهيكلى الاجتماعى تتوقف على التفاعلات الشخصية والجماعية . بمعنى أن التنظيم حينما تكون اهدافه اكثر دقة وحيث تكون العمليات أكثر تخصصا وفنا كلما اظهر فرص قليلة لتمكين القوى الاجتماعية من التأثير فى تنميته وتطويره . ويستطرد الكاتب بالقول أن عملية التكوين الهيكلى الاجتماعى تعنى حقن التنظيم بالقيم الى مدى ابعد من الاختبارات الفنية للمهام الموجودة ، اى انه حينما يصبح الافراد اكثر التصاقا بالتنظيم او باداء الاشياء كاشخاص بدلا من فنيين فان النتيجة تكون فوزا للجهاز فى حد ذاته . ومعنى ذلك انه من وجهة نظر الفرد الملتزم فان التنظيم يتغير من كونه اداة متوسعة الى مصدر قيمة للاشباع الشخصى .

ومن وجهة نظر الانظمة الاجتماعية لا من وجهة نظر الافراد تصبح التنظيمات مشحونة بالقيم كلما اصبحت ترمز الى أمانى المجتمع وتعتبر

---

(١) يقصد بالتكوين الهيكلى للقيم الاجتماعية . Institutionalizations

نفسها تحقق ذاتيته . ويلاحظ أن بعض التنظيمات تؤدى هذه الوظيفة بطريقة أكثر استعدادا وبالكامل عن غيرها . والتنظيمات التى تتخذ لنفسها هذا الرمز لها بعض الطلب على المجتمع والتى تتلخص فى تفادى التصفية أو التحويل على أسس فنية بحته أو اقتصادية .

ويلاحظ أن كل من الالتزامات الشخصية والاجتماعية تتجمع لاضعاف المعنى الفنى البحت للتنظيمات . اذ أن التنظيم يشتق معان مضافة من الوظائف السيكلوجية والاجتماعية التى يؤديها. وحينما يقوم بذلك فانه يصبح قيمة فى حد ذاته . ولكننا يجب أن نتأكد أن الروابط الشخصية والجماعية التى تعمل لتكوين الهيكل الاجتماعى ليست منفصلة تماما ، اذ أنه حينما يعمل الفرد لحل مشاكله الخاصة والبحث عن اشباعاته فانه فى نفس الوقت يساعد فى ربط التنظيم بشبكة الهياكل الاجتماعية فى المجتمع ، وأن البواعث الشخصية قد تعجل من هذا الاستيعاب وتزود النشاط المطلوب، ولكن طبيعتها وتوجيهها سيشكل بالقيم الموجودة فى المجتمع عامة . وبالمثل بالرغم من ان الجدل التنظيمى قد يتحرك مباشرة بالاهداف الشخصية والجماعية فان البرامج المتنازعة تعكس عادة الاختلافات الايدلوجية فى المساحة الاكبر. وبهذه الطريقة نجد أن الصراع الداخلى على القوة يصبح السبيل الذى عن طريقه يظهر اثر العوامل البيئية الخارجية .

أن تحويل التنظيمات الفنية المتوسعة الى معاهد اجتماعية يتميز باهتمام نحو المحافظة على الذات . اذ أن المجتمعات الحية تؤلف الاهداف الفنية والاجراءات مع الرغبات الشخصية والمصالح الجماعية . وبذلك تصبح العناصر المختلفة فى الجمعية لها مصلحة فى استمرار البقاء . علاوة على ذلك فان أغراض التنظيم قد تتطلب بعض الدوام والاستقرار ، اذ أنه توجد حاجة لقبول المصالح الداخلية ولتعديل القوى الخارجية حتى تحافظ على التنظيم كمؤسسة مستمرة وتقلل من المخاطر وتنجز من الاهداف الطويلة الاجل والقصيرة الاجل . ومن الدلائل الهامة لهذه التنمية ما يتبعه القادة

حينما يشعرون بالامن وعلى استعداد للتضحية بالعوامل السريعة لغرض الاستقرار .

ان هناك علاقة وثيقة بين تحديد القيمة والمحافظة على الذاتية ، اذ أنه حينما يهدف التنظيم الى تحقيق ذاتية مميزة فانه يصبح مؤسسة اجتماعية . ويتضمن هذا الاخذ بقيم معينة وأساليب للتصرف وعقائدتعتبر هامة لمصلحته . ومن هذه النقطة تصبح المحافظة على الذات اكثر حاجة من البقاء التنظيمى ، اذ انها تصبح جهات للمحافظة على فردية الجماعة فى وجه المشاكل الجديدة والظروف المتغيرة .

بعض دعائم القيـــادة :

لا تعتبر القيادة من الافكار الشائعة التى تخضع للبديهات ، اذ انها من الظواهر المطاطة التى تضلل الى حد كبير بسبب ان ما يؤديه القادة ليس ظاهرا تماما . ومن المحتمل ان يكون العكس فى القيادة نتيجة عدم الفهم الملائم لطبيعتها ومهامها . ولذلك يتحتم علينا ان نتعرض لبعض الافـــكار الموجهة والبسيطة فى هذه الناحية وهى :

١ — أن القيادة نوع من العمـــل يؤدى لمواجهة احتياجات الحالـــة الاجتماعية : اذ أن هناك بعض الافراد الذين يصلحون اكثر من غـــيرهم لان يكونوا قادة لانهم يمتلكون قدرات وسمات شخصية بارزة . وسواءاكان القادة من هذا النوع او غيره فاننا سنهتم بالقيادة كشكل متخصص من النشاط أو كنوع من العمل أو الوظيفة محققين ما يؤديه القادة ويتصل باكتشاف السما تالشخصية المطلوبة . ولكى نستطيع ان نتعرف طبيعة العمل الذى يؤديه القادة فأننا يجب أن نعرف شيئا عن الحالات الاجتماعية التى يطلب منهم ان يعالجوها . وهذا يوحى مباشرة بوجود أنشطةمتفاوتة تفاوتا كبيرا تقترن بالقيادة ، غير أن هذا لا يعنى أن طبيعة القيادة تتفاوت مع كل حالة اجتماعية ، ويجب ان نفترض أن النماذج القيادية الهامة قليلة

رسميا وانها متصلة بنماذج من الحالات الاجتماعية . ويعنى هـذا أن بعض الانشطة الهامة للقادة تعكس مميزات عامة فى جميع الجماعات الانسانية .. وان وظائف القيادة يمكن تفهمها حين تنمية فهم أحسن للنماذج الرئيسية من الجماعات والمشاكل المتكررة التى تواجهها . وبعبارة أخرى أن نظرية القيادة تستند الى نظرية التنظيم الاجتماعى . ويقول الكاتب أنه سوف لايهتم بجميع انواع القيادة ولكن القيادة فى التنظيمات الكبيرة . ويتطلب هذا بعض الاعتبارات لهذه التنظيمات متضمنة المشاكل الهامة التى تنشأ داخلها ، ولذلك فانه من الضرورى تفهم المظاهر الهيكلية الاجتماعيـة للتنظيمات الكبيرة لان النقاش المركزى سيؤكد الاتصال الوثيق بين هذه المظاهر والوظائف الاساسية للقيادة .

٢ ــ أن القيـادة لا تتساوى مع المراكز أو السكرامة العاليـة أو السلطة أو اتخاذ القرارات : اذ انه ليس من المفيد أن نقرن القيادة بكل ما يؤديه الافراد فى المراكز العالية ، لان النشاط الذى يوجد فى ذاكرتنا قد يقوم به أولا يقوم به الافراد الموجودين رسميا فى مراكز السلطة ، وهذا أمر لا مفر منه اذا اردنا تنمية نظرية تفيد فى تشخيص حالات القيادة غير الملائمة فى الاشخاص الذين يشغلون مراكز ذات سلطة . واذا ما كانت وجهة النظر هذه صحيحة فانها تعنى أن بعض الانشطة فقط كعملية اتخاذ القرارات هى انشطة قيادية . وهنا أيضا نجد أن تفهم القيادة يتطلب تفهما للعملية الاجتماعية الاوسع ، فاذا كان هناك بعض النماذج من القرارات أكثر ارتباطا بانشطة القيادة من البعض الاخر فاننا يجب أن نتعرف ماهيتها . ولهذا السبب يجب أن نفرق بين عملية اتخاذ القرارات الروتينية وعملية اتخاذ القرارات الخطيرة .

٣ ــ أن القيادة خيارية : المعروف أن كلمة القيادة لها قدسيتها والتى كثيرا ما تدعو الى الافتراض بانها شىء حسن وانها دائما نظامية . وقـد تتطلب كل الجماعات الانسانية فى جميع الازمنه بعض الانشطة القيادية

ولكن اذا كانت القيادة مما يمكن تحديده فاننا نستطيع ان نميز وجودها من عدم وجودها . وبالمثل اذا كان هنـــاك بعض الحالات الاجتماعية التى تتطلب القيادة فاننا نعرف كيفية تمييزها عن الحالات الاجتماعية الاخرى . ومن رأى الكاتب ان القيادة ليست ضرورية فى جميع التنظيمات الكبرة او فى بعض التنظيمات طوال الوقت وانها تصبح قيادية حين استبعاد العمليات الطبيعية للتكوين الهيكلى الاجتماعى او فرض الرقابة عليه . وهذه الفكرة تزودنا ببعض الادلة للظروف العامة التى تستدعى قرارات قيادية .

ويلاحظ أن هذه الدعامة تؤكد عدم جدوى محاولة تفهم القيادة منفصلة عن التجارب التنظيمية الواسعة والتى تعتبر مظهرا منها . وان نظرية القيادة ستعكس بالضرورة مستوى الاجتهاد الذى وصلنا اليه فى دراسة التنظيم . لاننا نعالج نشاطا له وظيفة وعمل يؤدى وبذلك لا نستطيع ان نفهم منه اكثر مما يسمح به فهمنا للمجال الذي يتم داخله هذا النشاط .

عجــز القيــادة :

حــين تعجز القيادة فان ذلك كثــيرا ما يتم عن طـــريق التقصير لا عن طريق الخطأ الايجابى او الاثم . اى ان القيادة تنعدم حين الحاجة اليها،وان المعاهد الاجتماعية تسير على غير هدى وتتعرض للضغوطالتى تتأثر بسرعة بالميول الانتهازية القصيرة الاجل . ان هذا التقصير هو فى جزء منه فشل للاعصاب اى فشل للفهم ، اذ اننا نحتاج الى اعصـــاب للاحتفاظ بطريق معين ، كما اننا يجب ان نتفهم ونتعرف ونعالج المصـــادر الاساسية لكمال الهيكل الاجتماعى .

ان من نماذج التقصير هو الفشل فى تحديد الاهداف.اذ انه حينمايصبح التنظيم مؤسسة ناجحة ومزودة بعدة قوى تعمل للاحتفاظ بها حية فان الافراد الذين يقودونها قد يتهربون من مهمة تحديد أغراضها ، وان هـــذا التهرب ينشأ جزئيا من العمل الذهنى الجاد اى من العمل الذى يؤدى

داخل التنظيم وخارجه بما يترتب عليه من مطالب ومسئوليات . وقد نجد ان شركات الاعمال تجد من السهل عليهــا ان تلجا الى العبارات التقليدية . مثال ذلك ان هدفنا هو تحقيق الــربح . وهى عبارة تمنحنا القليل من الهداية فى تــكوين السياسة . ولذلك يجب علينـــا ان نبرز مسئولية القائد فى تحديد رسالة المؤسسة . ويلاحظ ان هذه الفــكرة ليست حديثة غير انها هامة بسبب ان التحليل الادارى يتناول هــدف التنظيم كما هو ؛ بينما فى عدة حالات اخرى يعتبر هــذا من المشاكل . كما واننا نرى ان تحليـــل الاهداف فى حد ذاته يعتمد على تفهم الهيــكل الاجتماعى للتنظيم ، او بطريقة اخرى ان الاغراض التى لدينا او التى يمكن ان نتحصل عليها تتوقف على ما نكونه او مانستطيع ان نكونه . اى اننا كما تقول الحكمة السقراطية اننا يجب ان نعرف انفسنا باعتبار ان هذا يزودنا بالهدف النهائى .

والنموذج الاخر من التقصير يحدث حين تتمتع الاهداف مهما كانت مكونة بدقة بقبول اصطناعى ولاتؤثر بصورة حقيقة فى الهيكل الاجمالى للتنظيم ، اذ ان القيم الموجودة يجب ان تملأ التنظيم فى عدة مستوياتمؤثرة فى اتجاهات وتنبهات الافرادوتحدد الاهمية النسبية للانشطة الفنيةوتوزيع السلطة والعلاقات مع الجماعات الخارجية وغيرها من الامور . وبذلك اذا ما رغبت شركة كبيرة فى تعديل دورها فى المجتمع من التركيز الضيق على اكتساب الربح الى التركيز على المسئولية الاجتماعية الكبيرة فانها يجب ان تستكشف مضامين هذا التحول لاتخاذ القرارات فى مجال اوسع من الانشطـــة التنظيمية . وفى هذه الحالة فاننا نؤكد ان مهمــة بنـــاء قيم خاصة وقدرة مميزة فى التنظيم هى من الوظائف الاولى للقيادة . وبهذا المعنى يعتبر القائد اداة للتكوين الهيكلى للقيم الاجتماعية عارضا نفسه كدليل لعملية يحتمل ان تحدث بوسائل اكثر خطورة واكثر تعرضا لحوادث الظروف والتاريخ . وليس معنى ما تقدم ان القائد حرا فى عمل ما يرغبــه وفى تشكيل التنظيم على حسب رغبته وانه مقيد فقط بنوع خياله وبقوة

ارادته ، ولكن المعرفة الذاتية تعنى معرفة القيود بالاضافة الى معرفة الامكانيات .

وقد يظهر تقصير القيادة فى شكله الحاد حينما نخلط بين الانجاز التنظيمى او الكيان التنظيمى بالنجاح الهيكلى الاجتماعى . ومما لاشك فيه ان قائد المؤسسة الاجتماعية لا يستطيع تفادى الاهتمام بأقل الظروف الممكنة لاستمرار حياة التنظيم ، ولكنه قد يفشل اذا سمح للانجاز التنظيمى البحت فى استغلال الموارد والاستقرار والشهرة لكى تصبح مقياسا لنجاحه . ويقول الكاتب ان الجماعة التى تقاد باداريين ليست لديهم معان واضحة للقيم الواجب بلوغها قد يفشلون كلية فى الوقت الذى تصبح فيه هذه الجماعة كبيرة واكثر امنا .

واخيرا يجب ان نميز بوضوح بين دور القائد فى الهيكل الاجتماعى وبين قائد الجماعات الصغيرة؛ اذ ان مهمة الاخير هى تسوية طريق العلاقات الانسانية المتداخلة وتسهيل الاتصال وتحريك التفانى الشخصى وازالة القلق . اذ ان خبرته لا تتصل الا قليلا بالرضى ، وانه اكثر اهتماما بالافراد بدلا من السياسات . وان اسهامه الرئيسى هو فى تحقيق كفاية التنظيم . اما القائد الاجتماعى من ناحية اخرى فيعتبر مساهما كبيرا فى تنشيط وحماية القيم .

ان اصلاح القيادة يعنى التجارب الخطيرة بدلا من الاجراء الروتينى ، غير انه من السهل زيادة الاهتمام بالعنصر الشخصى . وبينما نجد ان السمات الشخصية هامة وتعكس الاختلافات فى المفهوم الذاتى فان الاهتمام الكبير نحوها قد يطمس من الفكرة الاساسية . وحتى اذا كان الفرد خلوا من السمات الروتينية فانه قد يؤدى وظيفة روتينية اذا ما خصص نشاطه الرئيسى فى تحريك عجلة التنظيم . وحين نفكر فى القيادة فانه كثيرا ما يكون فى اذهاننا العلاقة الشخصية بين القائد والتابعين وخاصة

حينما تنطوى على اجهزة سيكلوجية كالتحقيق الذاتى . ان هذا التركيز يقودنا بعيدا عن دور القيادة فى اتخاذ القرارات الخطيرة . ويقال أنه فى مجال السياسة تظهر الصفة المميزة للقيادة فى الهيكل الاجتماعى . اذ أنها من صفات فن السياسة التى تعالج الامور الجارية ليس لذاتها فقط ولكن على حسب مضامينهـا طويلة الاجل لدور الجمـاعة وماهيتها . ويقول الكاتب أن القيادة الجماعية تزيد عن الطاقة لتجنيـد التعضـيد الشخصى ، اذ أنها اكثر من المحافظه على التوازن عن طريق الحـلول للمشاكل اليومية . اى أنها وظيفة القائد السياسى سواء لأمة أو لجمعية خاصة تهدف الى تحديد غايات وجود الجماعة ولترسيم مشروع مميز ومعد لمواجهة هذه الغايات وليتأكد ان هذا الترسيم يصبح حقيقة حية. ان هذه المهام جميعها ليست روتينية اذ أنها تستدعى تقييمـا مستمرا من ناحية القادة كما أنها تتطلب قرارات خطيرة أثناء فترة زمنية طويلة .

ان مجرد السرعة والتكرار والنشاط فى الوصول الى قرارات قد تكون قليلة فى المستوى الادارى الاعلى حيث يكون الاسهام الاساسى للفرد فى المشروع يتخذ شكل قرارين أو ثلاثة قرارات هامة فى السنة . وأن هذا الاسهـام الاساسى لا يمكن أن يساعد بالقـدرات المقترنة بالقيـادات السيكولوجية ، كالثقة الذاتية المندفعة والتأكد الايحائى والقـدرة على الهام الاخرين .

وظائف القيادة الهيكلية الاجتماعية :

تتولى القيادة تحديد الاهداف ولكنها حينما تقوم بهذا العمل فانها تأخذ فى الاعتبار الظروف التى تحدد مايستطيع التنظيم اداؤه والى حد كبير ما يجب أن يؤديه . ومعنى ذلك أن القيادة تخلق التنظيم وتشكله فى الفكر والشعور والعادة بالدعائم القيمة للسياسة . اذ ان القياده توفر الجهود الداخليه والضغوط البيئية على أن تهتم بالوسيلة التى يحقق بها السلوك

التغيرات فى الطبيعة التنظيمية . وحينما تنعدم القيادة فى التنظيم فان هذه المهام لا تستوفى بطريقة ملائمة مهما كان تدفق المستندات ومهما كانت سبل الاتصال والاوامر منتظمة . كما أن هذا الانجاز يتطلب فحصـا مستمرا للطريقة التى بمقتضاها يؤثر الهيكل الاجتماعى المتغير فى تكوين السياسة . ونستطيع ان نستكشف العلاقة الوثيقة بين طبيعة القيـادة والتنظيم اذا فحصنا بعض المهام الاساسية التى يطلب من القادة ادائها.

١ ـ **تحديد مهمة المؤسسة الاجتماعية ودورها : المعروف أن تحديد الاهداف يعتبر من المهام الخـلاقة اذا ما انطوت على التحقيق الذاتى** لاكتشاف المهام للتنظيم . كما تحدد بالمطالب الفعالة الداخلية والخارجية. وأن العجز فى تحقيق هذه الالتزامات من المصادر الاساسية لانعـدام مسئولية القيـادة .

٢ ـ **تجسيم الغرض الهيكلى الاجتماعى : يقول المؤلف ان مهمة القيادة ليس فقط وضع السياسة ولكن بقائها ايضا فى المؤسسة الاجتماعية . ويعتبر هذا أيضا من المهام الخلقية . اذ أنها تعنى تشكيل طبيعة التنظيم** وثقل وسائل التفكير والتجارب حتى نستطيع ان نضمن زيادة الاعتماد فى التنفيذ . كما وأن تنفيذ السياسة مما يمكن تحقيقه على حسب نصها وروحهـا .

٣ ـ **الدفاع عن الكمال الهيكلى الاجتماعى : المعروف ان القيادة اذا** مانهمت بالكامل فانها من الامور المتصلة بالمحافظة على القيم والتحقيق المتميز وهذا من اهم الوظائف وأثقلها فهما فى القيادة . اذ أن هذه المنطقة هى المكان الذى ينفصل فيه القائد الخبير والمحلل الادارى ، لان الاخير لا تتوافر لديه الادوات ليستخدمها فى تحليله . وأن المغالطة المنطقيـة **المبنية على الجمع بين الاجهزة على أساس الربط المنطقى للوظائف هو من نتائج الفشل فى اعتبار كمال الهيكل الاجتماعى .**

٤ — خضاع نظام الصراع الداخلى : ان الجماعات ذات المصالح الداخليه تتكون عادة فى التنظيمات الكبيرة،على أساس أن اجمالىالمشروع ماهو الا مجتمع منظم مكون من عدة تنظيمات ثانوية . وأن التصارع بين المصالح المتنافسة يكون عادة محل اهتمام القيادة . والسبب فى ذلك ان ادارة المشروع قد تتأثر بطريقة ضارة بالتعديلات فىميزان القوى الداخلية. وحينما تمارس القيادة رقابتها فانها تتولى مهمتين : الاولى أنها يجب ان تكسب موافقة الوحــدات القائمة حتى تستطيع أن تــكتسب التعاون القيادى . وبالتالى تفسح لاصحاب المصالح مجالا أوسع للتمثيل وفى نفس الوقت لكى تتمكن من اخضاعهم . وأنها يجب أن تتأكد أن ميزان القوى يتلائم وانجازات الالتزامات الاســاسية .

وظائف الادارى :

يقول شستر برنارد(١) أنتنسيق الجهود ضروريا للنظام التعاونى وهو يتطلب نظاما من الاتصال التنظيمى ، وان هذا النظام يتضمن مراكز أونقط للاتصال الداخلى ، وأنه يمكن أن يعمل اذا ماشغل هذه المراكز أفرادا يمكن ان نطلق عليهم الاداريين . وبناء عليه يمكن القول أن وظيفة الادارى هى القيام بعملية الاتصال باعتبار أن البيانات يجب أن تمر عن طريقالمراكز الرئيسية . ولكن حيث ان غرض الاتصال هو تنسيق مظاهر التنظيم فانه يترتب على ذلك أن وظائف الاداريين تنسب الى العمــل الضرورى لحيوية التنظيم واحتماله على الاقل من وجهة نظر التنسيق الرسمى . ولــكن يجب علينا ان نلاحظ أن عمــل الافراد الذين يشغــلون مراكز ادارية ليس تنسيق انشطة الاخرين ، اذ ان بعض عمل هؤلاء الافراد — ولو أن بعضه تنظيمى — الا أنه ليس اداريا . مثال ذلك اذا ماخرج المدير العام شخصيا لبيع منتجات شركته . وبالمثل فان مدير الجامعةاذا ما القى محاضرات على الطلبة فان هذا لا يعتبر عملا اداريا . وبذلك يمكن القول أن العمل الادارى ليس هو عمل التنظيم ولكنه هو العملالمتخصص

(1) The Functions of the Executive by Chester Barnard, pp. 215.

للمحافظة على التنظيم مستمرا فى عمله . واذا كنا نعنى بالوظائف الادارية هى تلك التى تعمل على المحافظة على الجهد التعاونى فاننا يجب ان نبحث عن العمل الواجب تأديته ثم نصل الى الفرد الذى يؤدى هذا العمل فى تنظيم معين . وبما أن الوظائف الاداريه تخدم فكره المحافظه على النظام التعاونى فانها تعتبر وظائف غير شخصيه .

ان الحاجة لنظام محدد للاتصال تخلق المهمة الاولى للمنظم . كما انها تعد الاصل المباشر للادارى فى التنظيم . واذا كان غرض التنظيم يمكن تفهمه فى بداية الامر فى ذهن فرد ما فانه يحتمل أن يجد من الضرورى أن يختار مساعديه . واذا ما كان التنظيم مما يسهل انشاؤه فان مهمته الاولى يحتمل أن تكون اختيار القائد . وحيث أن الاتصال مما يمكن تحقيقه فقط عن طريق الافراد فان اختيار الاشخاص للوظائف الاداريه هو الوسيلة الاصلية لانشاء وسائل الاتصال بالرغم من أنها يجب أن تتبع مباشر عمليه خلق المراكز أى خلق نظام من الاتصال . وبطريقة اخرى فان مراكز الاتصال وتحديد مواقع خدمات الفرد هى من المظاهر المكملة لنفس الشىء اذ أن مركز الاتصال هو الخدمة التنظيمية للفرد فى مركز معين وان الافراد بدون هذا لا يمكن أن يعملوا كاداريين . وان المراكز الشاغرة هى وظائف مقيدة لا يمكن الافادة منها .

١ — وضع مشروع التنظيم :

يقول برنارد أن المظهر الاول للوظيفة الادارية هى تعريف المراكز فى التنظيم ، ويطلق عليه اصطلاح مشروع التنظيم . ان هذا المظهر من مظاهر التنظيم يحظى باهتمام رسمى زائد بسبب انه يمكن التعبير عنه فى شكل خرائط تنظيمية وتوصيات للواجبات ومواصفات لاقسام العمل كما يستند على العمل الواجب أن يقوم به التنظيم . ومعنى ذلك أنها تتضمن الاغراض كما تفتت الى أغراض ثانوية ومهام وغيرها بالاضافة الى كمية

ونوع العمل الواجب التحصول عليها واخيرا نوع وخمية الافراد الواجب ايجادهم فى النظـــام التعاونى المطلوب . كما تظهر الاستحالات القائمة واماكن تجميع هذه العوامل وازمنة تجميعها .

٢ ــ الافــراد :

ان مشروع التنظيم يستند ليس فقط على العوامل العامة ككل ولكن على النواحى المختلفة للافراد . ويصبح هذا بدوره عاملا استراتيجيا . ويلاحظ ان مبادىء الوفر فى العوامل تطبق فى هذا المجال .

ويقول الكاتب ان الاسهام الفردى والاكثر اهمية والمطلوب من الادارى والذى يعتبر المؤهل الاعلى هى الولاء . على اساس أن خطوط الاتصال لا يمكن أن تقوم الا اذا كانت الاسهامات الشخصية للاداريين متوفرة فى الاماكن والازمنة الضرورية دون عجز لاسباب شخصية . ويقول برنارد ان هذا المؤهل الشخصى يعــرف فى التنظيمات المدنيــة بالمسئولية وفى التنظيمات السياسية بالانتظام وفى التنظيمات الحكومية بالولاء وفى الدينية بالخضوع الكامل للايمان ولهيراركية السلطة الدينية الموضوعة . ويلاحظ ان اسهام الــولاء الشخصى والخضوع لا يتأثر بالاستمالات المنظورة : ومعنى ذلك انه لا يمكن شراؤه عن طريق الاستمالات المــادية أو غيرها من البواعث الايجابية . وبالرغم من ان النقود أو المكافآت المــادية قد تعطى للافراد المسئولين فان ذلك لا يعنى ان المسئولية تنشأ نتيجة لهذه البواعث . ولذلك نجد ان حب الكرامة عامة يعتبر من البواعث الهامة فى حالة الاداريين اكثر من غيرهم من الافراد . كما وان الاهتمام بالعمل والفخر بالانتساب الى التنظيم من البواعث الاخرى . ولكن هذه الحقائق غير ظاهرة فى التنظيمات التجارية حيث تــكون المكافآت المــادية اكثر العوامل فاعلية . والسبب فى ذلك يرجع الى ان هــذه البواعث تعطى بسرعة فى هذه التنظيمات كما أن هذه البواعث تعتبر من العوامــل

الثانوية للافراد فى عـــدة حالات بسبب ان المشاركة والمسئوليات الرسمية كثيرا ما تفرض اعباء ثقيلة عليهم . ولعل ذلك يفسر لنا تصرف الكنائس والدول الاشتراكية التى لم تستطيع ان تتفادى ضرورة استخدام البواعث المادية المباشرة وغير المباشرة لكبار الاداريين فيها .

ويلى الولاء والمسئولية فى الترتيب القدرات الشخصية ونقسم هـــذه القدرات الى مجموعتين : العامة نسبيا ، وتتضمن اليقظة العامة وتفهم المصلحة والمرونة والقدرة على التعديل والشجاعة والاتزان وغيرهما . والقدرات المتخصصة التى تستند على مهارات خاصة واساليب فنيـــة مكتسبة . ويلاحظ أن النوع الاول مما يتعذر تقييمه بسبب انه يعتمـــد على المميزات الداخلية عن طريق التجربة العامه كمـــا وانها لا تخضع للحساب المباشر . والثانية قد تكون اقل ندرة بسبب أن تقسيم العمـــل أو التنظيم ذاته ينميها آليا كما أنها تخضع للتنمية عن طريق التـــدريب والتعليم . ويقول برنارد انه كلما كانت المراكز عالية فى خط السلطة كلما كانت القدرات المطلوبة عامة .وحيث ان هذه القدرات نادرة بالاضافة الى ضرورة الاحتفـــاظ بخطوط السلطة قصـــيرة فان هـــذا يفرض رقابة على عمل الادارى ، ولذلك فهى تؤدى الى تخفيض عدد المراكز الادارية الرسمية الى أدنى حـــد . وقد أمكن تحقيق ذلك عن طريق ترتيبـــات دقيقة وتفصيلية عن طريق تصحيح الاخطاء الناشئة من مضار المغالاة فى التخصص وقلة الاداريين التنفيذيين . ان عمل الانظمـــة المتراكبـــة للتنظيمات الادارية تتطلب التنمية العالية للفنون الادارية . ونجد أمثلة لها فى التنظيمات الرسمية الـــكبيرة فى الدول المتقدمة صناعيا فى مجال الانتاج والخدمات .

ويترتب على ما سبق أن تنمية مشروع التنظيم واختيار الافراد وترقيتهم وتنزيلهم والاستغناء عنهم أصبحت من الاسس الضرورية للمحافظة على نظام الاتصال والذى بدونه لا يوجد التنظيم . يضاف الى ذلك أن اختيار

الافراد فى جزء منــه وخاصة الترقية والتنزيل والاستغناء تعتمــد على ممارسة الاشراف أو ما يطلق عليه كثيرا الرقابة . والرقابة من وجهــة نظر الكتاب تنسب مباشرة وتطبق شعوريا فى عمل التنظيم ككل بدلا من عمل الاداريين فقط . وحيث أن نجاح التعاون يستند بثقل على عمــل التنظيم الادارى فان الرقابة تكون على الاداريين فى معظمها . واذا كان عمل التنظيم غير ناجح او غير كاف او عاجز عن تحقيق خدمات الافراد فان النتيجة هى خطأ الادارة ، اى ان مشروع الاتصال او الافرادالمتجمعين او الادارة التنفيذية هى التى وقعت فى الخطأ .

التنظيمات الادارية غير الرسمية :

ان التنظيم غير الرسمى يعتبر ضروريا للتنظيم الرسمى وخاصة فيمــا يتعلق بالاتصال ، اذ ان وظيفة الاتصال الادارى تتضمن المحافظة على التنظيم الادارى غير الرسمى باعتباره وسيلة اساسية للاتصال .

ان الوسيلة العامة للمحافظة على تنظيم ادارى غير رسمى هى تشغيل واختيار وترقية العاملين بطريقة تؤدى الى وجود حالة عامة من القدرة بين الافراد. وكثيرا مانجد ان الافراد لايمكن اختيارهم او ترقيتهم اوتحريرهم من العمل لانهم لا يستطيعون ان يتصرفوا او بسبب انهم لا يصلحون ؛ وبذلك يوجد شكل رسمى من القدرة . كما ان مسالة الصلاحية للعمــل تتضمن مسائل كالتعليم والخبرة والعمر والجنس والتفوقات الشخصية والكرامة والجنسية والايمان والسياسة وغيرها من الصفات الشخصية كالسلوك والمنطق والمظهر الخارجى وغيرها . أن القدرة والصلاحية لتادية العمل يمكن تنشيطها عن طريق المتطلبات التعليمية وعن طريق متطلبات المنبت الخلقى والانشطة الاجتماعية الخاصة والتمييز الاجتماعى الطبقى المتصل بالمزايا والسلطة .

يجب أن نتفهم أن درجة القدرة ليست دائما هى أقصى درجة ممكنة ، اذ أن القدرة الزائدة خطرة لانها توجد اذهان تختط لنفسها طريقا واحدا كما وانها تجمد السلوك وبالتالى تدمر المسئولية الشخصية .

ان وظائف التنظيم الادارى غير الرسمى تدور حول ايصال الحقائق غير المنظورة والاقتراحات والشكوى والتى لايمكن أن تمر عن طريق المسالك الرسمية دون أن تثير مسائل تتطلب قرارات ودون أن تؤثر فى كرامة الافراد وفى السلطة الموضوعية ودون أن تزيد من أعباء المراكز الادارية . كما انها تؤدى الى تخفيض حدة الشلل من الانواع السياسية التى تنشأ من وجود مصالح كثيرة متعارضة . بالاضافة الى انها تنشط من الالتزام الذاتى للنظام فى الجماعة ، وتجعل فى الامكان تنمية التأثيرات الشخصية الهامة فى التنظيم .

ويقول الكاتب (1) انه سيتناول التعليق على بعض وظائف التنظيم غير الرسمى وهما :

1 — ضرورة تفادى المسائل الرسمية أى تفادى اصدار عدة أوامر رسمية الا فى المسائل الروتينية وفى حالات الطوارىء : اذ أن معظم القوانين والاوامر الادارية والقرارات ما هى الا اعلان رسمى بأن كل شىء فى حالة طبيعية وبالتالى فان السلطة لا تتعرض للنقاش . أن التأثير الشخصى فى هذه الحالة يكون كبيرا باعتبار أن هناك الكثير من الافراد الذين يحدثون تأثيرا مفيدا يتجاوز نطاق مراكزهم الرسمية ولو أن البعض منهم قد يفقد تأثيره اذا ما شغل مراكز رسمية تتماثل مع مايتمتعون به من نفوذ . ولعل السبب فى ذلك يرجع الى أن بعض الافراد تتوافر لهم مؤهلات شخصية عالية ولكنها لا تعمل فى ظل ضغوط المسئوليات الرسمية .

2 — الحصول على الخدمات الشخصية من الافراد :

(1) The Functions of the Executive by Chester Barnard, pp. 225.

ان الوظيفة الثانيه للتنظيم غير الرسمى هى الحصول على الخدمات الشخصـــية التى تكون التنظيمات . ويقسم العمـــل عادة الى قسمين رئيسيين : الاول جمع شمل الافراد فى علاقات تعاونيـــة مع التنظيم . والثانى هو اخراج الخدمات بعد ان يكون الافراد قد كونوا العـــلاقات التعاونيه .

ان الميزة المتصلة بالتقسيم الاول هى ان التنظيم يعتمد على الافراد الذين يعتبرون عادة خارجين . ويقال ان هذا العمل ضرورى ليس فقط للحصول على الافراد للتنظيمات الجديدة أو لتزويد موارد جديدة لتوسع التنظيمات القائمة ولكن ايضا لتعويض الخسائر التى تحدث باستمرار بسبب الوفاة والاستقالة والهجرة والاستغناء وغيرها . ان هذهالعوامل المتصلة بالنمو أو بتعويض الافراد تتطلب اختيار الاشخاص بالجهـــد التنظيمى داخل مجال اعتبـــارات البواعث المتيسرة حتى نستطيـــع أن نستميل بعضهم ليرتبط بالتنظيم . ويتم ذلك عن طريق

(أ) احضار الاشخاص فى متنـــاول وجود التنظيم للحصـــول على الخدمات .

(ب) تطبيق هذا الجهد حينما يصبح الافراد تريبين بالقدر الكافى .

٣ ـــ تكوين الغرض والاهداف : ان الوظيفة الادارية الثالثة هى تكوين وتحديد الاغراض والاهداف والغايات التنظيمية . ويقول الكاتب أن الغرض يحدد باجمالى العمل الذى يقوم به التنظيم ولكن هذا الاجمالى ما هو الا نتيجة القرارات المتصلة بالبيئة . وهو يؤدى فى النهاية الىأعمال انشائية . يضاف الى ذلك ان الغرض يجب أن يكون مقبولا من جميـــع المساهمين فى نظام الجهود التعاونية . علاوة على ذلك فان الغرض يجب أن يفتت الى أجزاء أى الى أهداف معينة يتم تنفيذها فى زمن ما حتى أن الاغراض التفصيلية والعمل التفصيلى يتم فى مجموعات من التعـــاون

المضطرد . ولا يستطيع الادارى فى ظل اية ظروف تحقيق هذه الوظيفة بمفرده . ولكنه يتولى هو جزء منها يرتبط بمركزه فى التنظيم الأدارى . ويقال ان المظهر الجغرافى فى هذه الوظيفة يتلخص فى توزيع المسئولية وفى تفويض السلطة الموضوعية . ويمكن القول ان هذه الوظيفة فى احد معانيها هى وظيفة تخطيط المراكز ونظام الاتصال الذى سبق ان تعرض له الكاتب

الفصل الثالث

الاتصـــال

COMMUNICATION

المفاهيم الاساسية للاتصـــال

ان كلمة « الاتصال » من الكلمات الشائع استخدامها الى حد كبير . ويرتبط معنـــاها لدى الكثير من النـــاس بوسائل الاتصـــال المعروفة كالتليفون والراديو والتلفزيون والصحف وغيرها . ولكن المعنى الحقيقى لعملية الاتصال يفترض وجود مسالك معروفة وســليمة يتم خلالهـــا الاتصال فى التنظيم . وتمر المعلومات فى هذه المسالك — قنوات الاتصال الرسمية — ثم تفسر بواسطة متلقى المعلومات ، الا أن هذه الصور تتوقف فى احدى مراحلها ومن ثم يجد الادارى نفســه منعزلا عن باقى اجزاء التنظيم . ومن الواضح أن المسالك بهذه الكيفية لا تستطيع أن تواجه الدقة والتعقيد التى تتم بها عملية الاتصال . وحتى يمكننا أن نتفهم هذه العملية نجد من الضرورى أن نحدد مقدما تعريف للاتصال يساعد فى وضع الاطار العام للعملية .

تعريف الاتصال :

ربما يتمكن المرء — بعد فترة من التفكير — أن يقدم تعريفا مقبـــولا للاتصال اذا حاول الاجابة على السؤال التالى : ما المكونات اللازمة لكى اعبر عن نفسى للاخرين ؟ وبدون اجهاد للذهن نجد أن الاجابة هى : أنك

تريد أن تجعل الافكار التى فى ذهنك مطبوعة فى أذهان الاخرين . وقد ذكر بعض الكتاب أنه عندما تقوم بتحليل أى عملية اتصال ستجد دائما نفس الوظيفة وهى : صدى متماثل لذكريات معينة أو مجموعة منها . ومعنى ذلك أن الاتصال ما هو الا عملية يقصد بها تحقيق هذا الصدى المعين للذكريات المعينة .

وينطوى هذا التعريف على عمومية كافية تجعله قابل لتطبيق وظيفة الاتصال فى المواقف غير الانسانية تماما كما يطبق فى المواقف الانسانية ، فمثلا يوضح مثال مبسط لنظام قياس الحرارة عملية استيعاب المعلومات وترديدها . فالنظام المذكور يستوعب المعلومات المتصلة بالحرارة لكى يقوم بحفظها . وبعد ذلك يتولى ترديد هذه المعلومات عن طريق مقارنة الحرارة فى الحجرة مع درجة الحرارة المرغوبة . أما الطرق الرقابية الاتوماتيكيه ذات الدرجة العالية من التعقيد فلها وسائل داخلية معقدة لترجمة المعلومات المودعة فى « ذاكرتها » . وبالرغم من أن مناقشتنا مكرسة لدراسة الاتصال فى النواحى الانسانية . الا أن ذلك لا يجعلنا نغفل حقيقة أن الاتصال له مجال واسع فى التطبيق .

والواقع أن تعاريف الاتصال فى النواحى الادارية لا تختلف بصورة جوهرية تجعلها بعيدة عن التعريف العام السابق ذكره . فيقول أحد الكتاب(١) أن الاتصال هو «عملية نقل الآراء أو الافكار من شخص أى آخر — أو داخل شخص واحد — بغرض خلق الفهم اللازم فى تفكير الشخص الذى يتلقى التبليغ . وبينما يقول كاتب آخر أن الاتصال هو « عملية تمرير المعلومات والفهم من فرد الى فرد آخر » .

وتنطوى هذه التعريفات على درجات متفاوتة من التشابه والاختلاف . فهى تتشابه فى تأكيد الفهم كعامل ضرورى فى عملية الاتصال . ويعنى ذلك أن عملية الاتصال لا يمكنها أن تتم ما لم يتفهم المرسل اليه طبيعة

(1) Human Relations in Management, by William G. Scott, pp. 170.

المعلومات المنقولة . ويشير التعريف الاول الى أن الاتصال لا يتحقق الا اذا تواجد الشخص المرسل والمرسل اليه . فى حين أن التعريف الثانى يرى أن الاتصال يمكن أن يتم فى شخص واحد .

ان مناقشة الجوانب الدقيقة لهذه التعريفات لا يمكن تناولها بالكامل فى هذا المجال . فالمعنى المبهم للاتصال وكذلك الفكرة التى تتطلب ضرورة وجود شخصين على الاقل لاتمام الاتصال سنتعرض فيما بعد . ويمكن القول بصفة عامة — وطبقا للتعريفات السابقة — أن الاتصال يتناول الافكار — المعلومات — ويستخدم بعض وسائل الاتصال . مع وجود شخص مرسل اليه يتفهم ما يقصده المرسل .

ويتطلب الجانب المتصل بالفهم — الذى تتضمنه هذه التعريفات — مناقشة أكثر عمقا عما تتطلب الجوانب الاخرى . فالواقع أن الفهم موضوع نسبى الى حد كبير .وعموما يمكن القول ان هناك صعوبات للفهم المتبادل تقوم بين الناس الذين يتحدثون لغات مختلفة . فأثر الصوت ورنينه وما شابه ذلك لها مؤثرات معينة تنقل المعانى التى تتضمنها. ولكن من الواضح أن التصرف المؤثر المبنى على الاتصال الهادف قد يحول دون فهم الوسيلة الرئيسية — اللغة — لنقل الافكار اذا ما قام فرد ضعيف القدرة بادائه .

وفى معظم مبادىء الاتصال الادارى هناك حاجة ضمنية الى ايجاد درجة عالية من الفهم والسبب فى ذلك ان الاعمال تعتمد على التصرفات الانسانية لتحقيق الاهداف . والتصرف الموجه نحو الهدف يتم خلال الاتصال . ولهذا فكلما زادت درجة الفهم فى عملية الاتصال فمن المحتمل أن يتزايد التصرف الانسانى فى اتجاهه نحو تحقيق الاهداف التى حددتها الادارة . ومعنى ذلك أن ارتفاع درجة الفهم تؤدى الى انخفاض الغموض — من جانب متلقى المعلومات — المتصل بالاهداف وكذلك التصرف

المناسب والمطلوب لتحقيقها . واتباع وجهة النظر هذه تجعل من الاتصال اداة نفعية . بمعنى أن الادارة تستخدم الاتصال فى الشركة بغــرض تحقيق الاهداف التنظيمية .

مما تقدم يمكننا أن نضع تعريفا عمليا للاتصال نذكره فى الآتى :

« الاتصال الادارى هو عملية تتضمن النقل والترديد الدقيق للافكار بغرض اختيار التصرفات التى تحقق أهداف الشركة بفاعلية . وحيث أن الاتصال الادارى يرتبط أساسا بالناس لذلك ينبغى ايجاد درجة عالية من الفهم واضحة متضمنة فى العادة الترديد الدقيق للافكار » .

العوامل الداخلة فى عملية الاتصال :

هناك خمس عوامل لعملية الاتصال فى التنظيم نوجزها فيما يلى :

١ ــ التمثيل : يتطلب توضيح الاتصال استخدام الرموز التىيمكنها أن تفهم بدقة فى المواقف الانسانية . وعادة ما تستخدم اللغة لتحقيق هذا الغرض ومع هذا فان استخدام العلامات او الرموز الاخرى ــ بخلاف اللغة ــ قد تكون أكثر مناسبة فى بعض الاحيان .

٢ ــ الموقف : تشير الصورة الى بيئة الاتصال نفسها . فهــذا الموقف يحدد ماذا يقال ، وما هى العلامات التى تستخدم وغالبا ما يظهر المعنى المطلوب .

٣ ــ النــائب : أن الافراد الذين يرتبطون بعلاقات اتصالية يطلق عليهم نواب الاتصال . ونموذجيا يشار بذلك الى المرسل والمرسل اليه. ولكن قد يتغير هذا الموقف كلما تغيرت أدوارهم تبعا للموقف المعين .

٤ ــ الوســيط : أن الوسيلة التى يتم بها الاتصال يطلق عليهــا الوسيط فالى جانب الاتصال الذى يتم وجها لوجه هناك وسائل اخرى

فالكتاب والمطبوعات والنشرات والتليفون ونظام الاعلانات المعلقـــة كل ذلك يمثل [illegible] موحد في الاعمال .

ه - [illegible] الغرض من الاتصال الى الاهداف التى يرغبها القائمين بعمليه الاتصال . وهناك اربعة أهداف يمكن ملاحظتها :

(أ) الاهداف الوظيفية . ويقال أنها الاهداف الرسمية . بمعنى أن المعلومات يتم نقلها حتى يمكن للاهداف التنظيمية أن تتحقق .

(ب) تحريف الاهداف : ويستخدم الاتصال فى هذه الحالة لتحـــويل الافراد الى الافكار المقبولة والتى قد تكون أو لا تكون مرتبطة باتجاهاتهم او القيم التى يؤمنون بها . وتعتبر الدعاية احـــد الامثلة على استخدام التوجيه فى الاتصال على نطاق كبير .

جـ الاهداف الروحانية ؛ ويقال ان هذه الاهداف لها أغراض خلاقة . ويستخدم الاتصال فى هذه الحالة لتمكين الفرد من التعبير عن شعوره وتفسير حساسيته تجاه الواقع .

د الاهداف التوكيده وتحاول هذه الاهداف ان تنمى ثقة الافراد فى البيئه التى يتصلون بها . ويقال ان الابحاث العلمية احد هذه المجموعات فالغرض من القيام بها اكتشاف وايصال النتائج المتصلة بطبيعة العالم الذى نعيش فيه .

وينطوى الاتصال فى مجال الاعمال على كل هذه العوامل الخمس المشار اليها بالرغم من ان العامل الاخير — اغراض الاتصال — ذو اهمية خاصه فى هذا المجال فقد لاحظنا فى العديد من المرات الطبيعية الرسمية او الوظيفيه للاتصال التنظيمى ومع هذا يجب الا يغرب عنا أن جميع حالات الاتصال فى التنظيم لها أغراض رسميه وقد بدى واضحا أن بعض الاتصالات فى التنظيم لها مكونات تضخيميه ولكن من الوجهة

المثالية يعتبر الاتصال فى مجال الاعمال ـ بالنسبة لبعض الافراد ـ ذو طبيعة حسية وخلاقة .

وعلى اى حال فان الحاجات التى يحددها التنظيم للاتصال الوظيفى وكذلك مدى الرضا الذى يحققه الافراد القائمين بالاتصال كل ذلك ينشأ لاسباب مختلفة . فمن وجهة نظر التنظيم مثلا ؛ يعتبر الاتصال ذو نفع له طالما يقوم بربط الوظائف بعضها البعض . فبدون الاتصـــال فان استمرار التنظيم يصبح أمرا مستحيلا . ولكن الطبيعة الرسمية للاتصال النابعة من الاطار التنظيمى لا تقيد من استخدام الافراد ـ فى هذا التنظيم ـ للاتصال لتحقيق رضائهم رغم أنه لا يعد رسميا فى هذه الصورة .

وفى الحياة العملية يستخدم الاتصال لتوجيه الافـــراد نحـــو تحقيق اهدافهم من حيث القوة والمركز . الا أن عملية الاتصال يمكن ان تستخدم أيضا كطريق للتعبير النفسى والخلاق . ولهذا يجب أن نؤكد ان أهداف الاتصال كما يؤديها التنظيم او الافراد فى داخلة ليست متعارضة بالضرورة . فالفرد المعين قد يستمد الرضى الخلاق من الاتصال ؛ وفى الوقت نفسه يخدم أيضا الاغراض الرسمية للاتصال فى التنظيم . ومع هذا فالمناقشة تنطوى على جانب آخر فأهداف الافراد الاتصالية قد تختلف عن الاغراض الرسمية للتنظيم . فعندما يستخدم الاتصال لايجاد القوة او المظهر لفرد معين فهو بهذه الكيفية يتعارض مع الحاجات الوظيفية للتنظيم .

تصميم نظام الاتصال

هيكل الاتصال :

يقول أحد الكتاب ان نموذج الاتصال هو هيكل من المؤشرات والقواعد التشغيلية التى يفترض أن تتناسب مع مجموعة من النقاط المرتبطة فى هيكل قائم أو عملية معينة . وعلى هذا النحو وتبعـــا للتعريف السابق الاشارة اليه فان هيكل الاتصال يجب أن يتضمن الاتى :

١ ــ مصادر لخلق المعلومات ومراكز لاستيعابها .

٢ ــ وسائل لنقل المعلومات (المؤشرات) .

٣ ــ مسالك لايصال المعلومات .

وبالاضافة الى هذه العوامل الاساسية يتطلب نموذج الاتصال أيضا بعض الانشطة التى تهيىء لعملية الاتصال تحقيق الاهداف التنظيمية والشخصية . فالاتصال بطبيعته لا ينطوى على مظاهر متجانسة . بل هناك انواع مختلفة من الانشطة الاتصالية تستخدم لتحقيق أهــداف متفاوتة فى التنظيم . ويقول احد الكتاب أن الانشطة الاتصالية يمكن تصنف تبعا للمجموعات الاتية :

١ ــ اتصـــال لانشطة غير مخططة : وهـــذه المجموعة تتضمن « الحديث والانصات » الذى يتم بين الافراد ولا يرتبط بالاغراض الرسمية للتنظيم أو المهام . فالثرثرة والفضول والاحاديث العامة تصنف مع هذه المجموعة .

٢ ــ اتصال لخلق واعداد البرامج بما فى ذلك التعديلات اليوميــة أو تنسيق البرامج : وهذا النوع من الاتصـــال يقوم بانجاز العمليــات الروتينية والابتكارية التى تتواجد فى التنظيم .

٣ ــ اتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الاستراتيجيات : وهذا الاتصال يقدم المعلومات اللازمة لمتخذى القـــرارات حتى يمكنهم تنشيط البرامج المذكورة فى المجموعة الثانية .

٤ ــ اتصال لتحريك البرامج : والاتصال من هذه الطبيعة يستخدم لتحفيز الافراد . وعادة يوجد هذا الشكل من الاتصال فى العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين . كما يعتبر أقرب طريقة لتنفيذ العمل . والواقع أنه الاتصال الذى يلقى معظم الاهتمام من الادارة فى مجال العلاقـــات الانسانية .

٥ — اتصال لتقديم المعلومات عن نتائج الانشطة : ونشير هذه المجموعة الاخيرة للاتصال الذى يرفع المعلومات الرقابية من مناطق الاداء الى متخذى القرارات .

والانشطة التى تتضمنها المجموعة (٢) ، (٣) ، (٤) و (٥) يمكنها ان تتولى الاتصالات اللازمة لتحقيق الوظيفة الرسمية للتنظيم . وهذه الانشطة تعنى خلق — فى المجموعة (٢) — وانجاز — فى المجموعة (٣) — البرامج وخطط النشاط . أما المجموعة (٤) فهى تشير الى استخدام الاتصال لتنشيط وتحفيز الافراد على تحقيق البرامج . واخيرا تظهر المجموعة (٥) الحاجة الى الرقابة لضمان أن البرامج تؤدى تبعا للمستويات المحددة فى الخطة الاصلية . وفى نفس هذه الوظائف الرسمية (النفعية) للاتصال التنظيمى تتواجد المجموعة (١) التى تختص « بالاحاديث » غير الرسمية أو الاتصال غير الرسمى والذى ينتشر فى التنظيم .

الاسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعى للاتصال :

الارســـال والتفسير :

هناك مدخل بسيط للاتصال يشير اليه باعتباره يتضمن مرسل معين يحول افكاره الى رموز ومتلقى يقوم بتفسير هذه الرموز . والغرض من هذه العملية تصوير افكار مصدر المعلومات فى ذهن متلقى هـــذه المعلومات . وهذه الحالة تتناول الفكرة الاساسية للاتصالات الانسانية . ولكن هذا المعنى العام للاتصال شـــديد الغموض — بسبب الاسس السيكولوجية للاتصال .

الاسس السيكولوجية للاتصال :

عندما يقوم شخص معين بارسال المعلومات فهو انما يفعل ذلك لكى يجعل لافكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم فى حاجة الى مثل هـــذه المعلومات . ويتقبل الفرد هـــذه المعـــلومات وهو يتوقع انها تشبع رغباته أو الحاجات المطلوبة فى الموقف المعين .

ويتكون مضمون الاتصال من هيكل او قاعدة محددة برموز تصمم بغرض استمالة الحواس العضوية لمتلقى الاتصـــال . ويتوافر هـــذا المضمون ايضا فى هيكل الاتصال الذى يتصف بخصائص مادية واجتماعية وسيكولوجية . وهذه الخصائص توجه وتحدد سلوك مصدر المعلومات ومتلقى هذه المعلومات . والمشكلة الاساســـية التى تواجهنـــا هو أن تصميم الاتصال غالبا ما يتصف بالغموض . ويسبب هـــذا الغمـــوض « حالات توتر » بين مصدر المعلومات ومتلقيها . وبالتالى فان هذا التوتر يخلق « حاجة اتصالية » « وان تكون هذه الحاجة متصلة ايضا » .

ويمكن تتبع هذه العملية فى الاتى :

١ ــ تقوم الجماعة فى الموقف الاتصالى باظهار النقص فى الوضوح والغموض فيه . والاحساس بهـــذا التفاوت يسبب حالات التوتر التى يمكن أن تستبعد فقط خلال الاتصال . ويتولى الاتصال توضيح وتعريف الموقف .

٢ ــ يقوم المرسل بالعمل لتخفيف حـــالة التـــوتر بخلق مضـــمون الاتصال . ويعتبر المضمون مجال مكون من رموز يفترض أن لهـــا معنى للمرسل اليـــه .

٣ ــ ويحول المضمون الى المرسل اليه خلال بعض المســـالك المناسبة ، ومن الناحية الادارية تكون المسالك المختارة من تلك التى تتيح تطبيق رموز اللغة كتابة او شفاهة .

٤ ــ استنادا الى تعريف الاتصال الادارى فان التصرف الفعـــال يتوقع ان يكون قريب المنال .

٥ ــ واذا تحقق التصرف الفعال فان التوتر ــ من وجهـــة نظـــر الادارة ــ يكون قد استبعد . وبهذا تقام قاعدة للاتصال واضحة لوجود وظيفة تحقق التعادل للتنظيم .

وهناك اكثر من ملاحظة يجب أن تذكر عن عملية التعادل المشار اليها فى النقطة السابقة . فالتصرف الفعال — كما يراه الادارى — ليس من الضرورى أن يكفى الاحتياجات الاتصالية المرسل اليه . فالحاجات الاتصالية تقوم على مستويات مختلفة . ففى المستوى الاول يكون الاتصال الرسمى ضرورى للحصول على الاداء الملائم للمهام . وتوفير هذه المعلومات يمكنها أن تقضى على حالات التوتر الناشئة من الغموض فى مسئوليات المهام .

وتقوم حالات التوتر فى مستوى آخر من حاجة الفرد للتعرف على سبب القيام بمهمته والدور النهائى لهذه المهمة فى الهدف الكبير لكل التنظيم . والاختلاف الرئيسى بين المعلومات المحددة للمهمة والغرض من المهمة ربما يعنى الاختلاف الذى يقوم بين « كيف » و « لماذا » . وتمتد الاحتياجات الاتصالية للافراد الى ابعد من حدود المهام التى يتولونها . وليس من الغريب أن يواجه اكثر الافراد مقدرة — على الاتصال الرسمى — حالة من ضعف العلاقات الانسانية فى ادارته لانه يفشل فى تحقيق اتصال فعال. ولكن الدرجات الاقل رسمية ترتبط بحوافز انسانية للعمل .

ورغم هذا فالمتعمق فى الاسس السيكولوجية يمكنه ان يتبين الاتصال باعتباره ظاهرة اجتماعية ايضا . فهو يشكل القواعد الاساسية للتداخل الاجتماعى . والواقع أن العلاقة بين المرسل والمرسل اليه ليست على هذه الدرجة من البساطة . فالفكرة التى تعنى أن المرسل قادر على فرض رقابة على الموقف الاتصالى — مع وجود مرسل اليه يستجيب ويستسلم لما ينقل اليه — هى فكرة خاطئة . فالمعلومات المرسلة تكون فى الغالب مشروطة بالاعتبارات التى يعتقد الراسل أنها ستقبل من المرسل اليه . وفى الحقيقة فان المرسل يعدل باستمرار المضمون الذى تحويه الرسائل كلما تلقى رد فعل معين من جانب المرسل اليه . وهكذا

تنشأ المكونات الاجتماعية للاتصال . فالمرسل والمرسل اليه يتأثر كل منهما بالاخر ويتصرفون فى المحيط الاجتماعى بشكل يعقد من عملية الاتصال .

المدخل الادارى للاتصال الاجتماعى :

ان الوصف الذى قام به كل من « بيتسون » Bateson « و رويش [1] Ruesch « لبعض أبعاد الاتصال فى المجال الاجتماعى تعتبر مستويات ملائمة الى حد كبير للمدخل الادارى فى المدرسة الاجتماعية للاتصال . وهناك أربعة مستويات تعتبر مناسبة للاتصال الادارى من الناحية الاجتماعية .

المستوى (١) الاتصال الذاتى : وتشير هذه العملية الى الاتصال الذى يجريه الفرد مع نفسه . وقد يبدو من الغريب أن يشكل هذا المستوى اتصالا حقيقيا ، بسبب عدم الانفصال القائم بين مصدر المعلومات ومتلقيها . ولكن العمليات السيكولوجية المرتبطة بشخص معين تتطلب انشطة اتصالية . وبالرغم من أن هذا المستوى لا يتناسب مع تعريف الاتصال الادارى ، الا أنه يشكل البداية الحقيقية والمنطقية لعرض مستويات الاتصال .

المستوى (٢) الاتصال بين الاشخاص : ويعتبر هذا المستوى من أكثر انواع الاتصال شيوعيا . حيث يشير الى الاتصال الذى يجريه الشخص مع شخص آخر ، كما فى الحالة حيث يقوم المدير بمناقشة واجبات المهمة مع المرؤوس .

المستوى (٣) الاتصال بين الشخص والجماعة :

والحالة الاولى فى هذه المجموعة هى التى يواجه فيها شخص بمجموعته والمثال على ذلك من الناحية الادارية يمثلها الالتزام الذى يقع على المدير العام فى الشركة بابلاغ النتائج الى مجلس الادارة أو الملاك .

---

(1) **Human Relations in Management**, by William A. Scott, pp. 179.

والحالة الثانية فى هذه المجموعة هو الاتصال الذى يتم بين المجموعة والشخص . فالقرارات التى تتخذها اللجنه ترسل الى فرد معين لكى يقوم بالتصرف الاخير . فالقرار يشتق من اشتراك المجموعة ولكن اتمامه ينسب الى فرد معين فى مستوى عال للسلطة . وتعتبر قرارات اللجنة التنفيذية ـ المنسوبة الى المدير العام للشركة ـ احد الامثلة على الاتصال الذى يتم بين المجموعة والشخص .

المستوى (٤) الاتصال بين مجموعة ومجموعة اخرى :

ويتحـــدد الشكل الاول من الاتصــــال بـــين المجموعه والمجموعة بالرسائل المقيدة بالمكان . وهذا النوع من الاتصال يتصف بتدفق الرسائل بين القطاعات التنظيمية . وتتناول المعلومات عادة الظروف الجارية ، وغالبا ما تكون تنسيقية فى طبيعتها . وقد تعتبر الاختلافـــات فى اداء الوظائف فى التنظيم كالانفصال الناتج من اختلاف المكان . وهكذا فان الاتصال الذى يستخدم لتقريب هذه الاماكن وتنسيق الانشطة يعتبر مقيدا بالمكان .

ونشـــكل الرسائل المقيـــدة بالوقت النوع الثـــانى من الاتصال الذى يتم بين مجموعة ومجموعة . فبينما تتاول الرسائل المقيدة بالمكان نشاط الادارة الجارى لتحقيق التنسيق ، فان الرسائل المقيدة بالوقت تقوم بالربط بين الحاضر والماضى . فالتقاليد والسياسات ـ التى تلخص صورة الشركة ـ هى من نتاج المجموعة التى عاصرت الشركة قبـــل المجموعة الحالية .

ويلاحظ أن التداخل الاجتماعى ينشأ فى جميع المستويات المذكورة ماعدا المستوى (١) . كما لا يجب أن يستدل على شىء من عـــرض الاتصال كمستويات . فالمستوى (٤) ليست له اهمية اكبر من المستوى (٣) . وانما عمدنا الى عرض هذه المستويات لاظهار التشابك الذى يسبب التداخل الاجتماعى المشار اليه .

وبالرغم من هذا فان كل مستوى له مكونات اجتماعية خاصـــة به .
ويتناول المستوى (٢) توثيق الاتصالات التى تقوم بين الشخصين . ويقدم هذا المستوى اكبر الفرص للمرسل والمرسل اليه لكى يقوما بتعديل رسائلهم كلما تغيرت الظروف الاتصالية . وتبدو ردود الفعل للمعلومات الاتصالية اسرع نسبيا فى هذا المستوى من المستويات الاخرى .

وفى المستوى الثالث ينشأ موقفان اجتماعيان . ففى الحالة الاولى (الفرد ـــ المجموعة) قد يتولى الفرد ـــ المدير العام مثلا ـــ الاتصال بمجموعات غير متجانسة نسبيا من الناس كحملة الاسهم ، او قد يكون اتصاله بمجموعة صغيرة متجانسة كمجلس الادارة . وهاتين الحالتين تتطلبان مداخل مختلفة تماما للاتصال .

فالحالة الاولى تكون العلاقات فى الغالب غير شخصية . فالاتصال بالمساهمين يتم فى الاجتماعات السنوية او عن طريق التقارير النهائية . كما ان الفرص التى تتاح للمساهمين للاستفسار من المدير العام تكون قليلة نسبيا . فالتصويت لنح الثقة او عدم منحها هو رد فعل متأخر لسياسة الشركة .

وفى الحالة الثـــانية حيث يكون اتصـــال المدير مع مجلس الادارة نواجه اختلافا ملحوظا . فهنا يكون رد الفعل المباشر للاتصال اكثر تحققا من خلال البيئة الودية للاجتماعات . وطالما ان هذه المجموعة متجانسة الى حد ما فان استخدام الاصطلاحات الفنية لمناقشة العمليات وتكوين السياسات تعتبر امرا ميسورا . ولكن التفاوت فى الطبيعـــة الاستيعابية لمجموعة المساهمين تتطلب ان يتوافر للاتصال الشكل العام وغير الشخصى والبعيد عن الاصـــطلاحات الفنيـــة حتى يمكن ان يكون استفسار المساهمين قليلا نسبيا . وعلى العكس فان التجانس وصغر حجم المجلس يسمح للمدير العام باستخدام الاصطلاحات الفنية والمحددة فى الاتصال لان استفسارات المجموعة تكون مباشرة وقاطعة .

والحالة الثانية فى المستوى (٣) هى الاتصال الذى تواجـــه فيـــه المجموعة فرد واحد . ويستخدم عدد من الشركات اللجان المشـــكلة رسميا لتكوين السياسات ودراسة المشاكل وتحول نتائج المناقشات المشتركة فيها الى الافراد لتنفيذها . وفى هذه الحالة اما ان يكون الفرد متلقى النتائج من أعضاء اللجنة أو من غير أعضائها . كما أن هذا الفرد يمكن أن يكون على رأس هذه اللجنة وله سلطة رسمية او أن يكون فى نفس مستواها أو حتى أقل من مستواها .

ويتفاوت الافراد فى ردود الفعل التى يبدوها تجاه قرارات اللجنة . فقد يكون من الصعب على فرد معين أن يبذل كامل جهده لمقاومة قرار المجموعة . حتى اذا كانت لديه رغبة فى ذلك . وعلى اى الحالات فان هناك رجل قوى له مركز أكبر من أعضاء اللجنة يوضع لاختيار أكثر المزايا من اشتراك الافكار . فهو يستطيع أن يوجد التوازن فى اللجنة عن طريق عدم اصدار الموضوعات التى يعتقد أنها غير مقنعة . فالافراد الذين لهم نفس مستوى المراكز أو أقل من مركز اللجنة ليست لهـــم هذه المقدرة .

والواقع أن الاتصال الذى يتم من مجموعة الى فرد ليس له أن يظهر فى المجال حيث تكون اللجنة مشكلة بطريقة رسمية . ولكن الضغوط غير الرسمية للامتثال وقبول الحقائق تتواجد فى التنظيم . ومع هذا فان النتيجة تتشابه الى حد كبير مع النتائج الســـابق ملاحظتها . وبصرف النظر عما اذا كانت أحكام المجموعة صحيحة فان المشاركة فى الافكار تميل الى اعطاء القوة للاتصال .

وفى الحالة الاولى للمستوى (٤) تستخدم وظائف الاتصال المقيدة بالمكان لخدمة الاغراض التنسيقية . وهذا النوع من الاتصال (يطلق عليه فى نفس الوقت الاتصال الافقى) يوجد الارتباط بين الانشـــطة المختلفة للعمل . فهو يقوم على الخطوط التنظيمية للشركة التى تحدد الادارات

فى جميع الوظائف الاساسية . كما انه يلزم ايضا الفنيين فى التنظيم تجاه الاداريين به .

وتتضمن الحالة الثانية فى المستوى (٤) الاتصال المقيد بالوقت . ومن خلال هذا الاتصال يتحدث الماضى الى الحاضر فى عرض تاريخى لسياسات الشركة واجمالى مظهرها . وهذا العرض للادارة السابقة يقدم للادارة القائمة دلائل فى شكل تقاليد مرغوبة او مشاكل معقدة . والواقع أن ما اتبع فى الماضى اما ان يأخذ لتهذيب الحاضر أو لا يأخذ على الاطلاق .

مسالك الاتصـــال :

بعد أن ناقشنا الاسس الاجتماعية والسيكولوجية للاتصال ، وحددنا تعريف الاتصال الادارى ، فان الامر يتطلب معرفة الطريقة التى توزع بها المعلومات فى التنظيم.وسنتعرض هنا لنموذجين اساسيين لفهم طريقة الاتصال التنظيمى . وهما النموذج القطرى والنموذج المتشابك .

نموذج الاتصال القطرى :

ان ابسط طريقة لاستيعاب نظـــام الاتصال فى تنظيم ما يمكن تمثيلها بشكل قطرى حيث يوجد مرسل ومرسل اليه؛يضاف الى ذلك أن الاتصال يتم فيه على قطر مغلق حيث تتوافر الجوانب اللازمة لتدفق المعلومات الى اسفل مع جوانب لازمة لعودة نتائج استيعاب المعلومات . وبصفة أولية يمثل هذا النموذج المكونات الضرورية الاساسية للاتصال الفعال بيد اننا يجب ان نتذكر ان هذا النموذج ما هو الا صورة تقريبية .

ويتصف النموذج القطرى بأنه تربيعى ومتماثل ومستمر . وهى تربيعى لان هناك أربعة جوانب لازمة له . وهو متماثل لان المعلومـــات التى يصدرها المرسل (نموذجيا) تتعادل بالاستيعاب الذى يظهره المرسل

اليه . ونظرا لانه يصف الاتصال كتبادل موصول بين المرسل والمرسل اليه فهو بهذه الصورة يعتبر مستمرا .

وقد قدم احد الكتاب فكرة هامة مؤداها « بالرغم من ان الاتصال يشكل عملية دائرة ، الا أن هذه الدائرة لا يجب أن تفسر على أنها مستمرة . فهناك حاجة بأن لا تقطع العلاقة بين المرسل والرمز والمرسل اليه . ويمكن أن يقال ان الاتصال يقوم طالما يمكن ايجاد علاقة بين عاملين من العوامل الثلاثة (المرسل — الرمز — المرسل اليه) . وحتى لو كان العامل الثالث غير موجود .

ومن الامور الضرورية ان نتعرف كيف تتم عملية الاتصال القائمة على العلاقات الشخصية والدائرية والمستمرة . ولكن وبنفس الاهمية يجب أن ندرك الظروف التى يتم فيها ارتباط العوامل لتكوين النظام الاكثر تعقيدا فى الاوضاع الاتصالية . ولهذا السبب سنتعرض فى الحال الى نموذج الاتصال الشبكى .

الاتصال الشبكى :

ان موضوع الاتصال المتشابك يتطلب بالضرورة أن نتعرف على كيفية تحليل التنظيم ، وبالتحديد يتركز النظر على الاتصال باعتباره عملية يتم بها ربط اجزاؤه . وينطوى التنظيم على وجود مجموعة اجزاء تأخذ فى الاعتبار عند محاولة بناء التنظيم الكلى . وهذه الاجزاء لابد ان تتداخل مع بعضها . وحينما لا يوجد اتصال بين هذه الاجزاء فلن يكون هناك تنظيم على الاطلاق ، وانما سيكون لدينا مجرد تجميع لعناصر فردية منعزلة عن بعضها البعض . ويقول احد الكتاب ان الادارة يمكن النظر اليها باعتبارها ترتيب لنماذج الاتصال المرتبطة بالافراد والمجموعات .

الرئيسى من الاتصال الافقى هو تحقيق التنسيق بين انشطة الشركة . ويتحقق التنسيق جزئيا عن طريق نقل المعلومات الكتابية خلال العلاقات المتداخلة للادارات . وبالرغم من هذا فان هذه الطريقة احيانا ما تفشل فى تحقيق اغراضها لعدم توافر الجانب الشخصى فى العلاقات .

ويعتبر هنرى فايول اول من اظهر الجانب المنطقى خلف الاتصال الافقى عندما افترض الهرم الكلاسيكى . وكان هذا الهرم نتيجة الدراسة التى قام بها كمهندس صناعى للتقاليد المتبعة للاتصال فى الخدمة المدنية الفرنسية .

ابعاد الاتصال الخارجى :

ان ابعاد هذا الاتصال لا تستوى مع نظام المراكز التنظيمية كما هو متبع فى النوعين السابقين . ولكن هذه الابعاد تضيف عمقا للانشطة الاتصالية فى الشركة . فهى تأخذ فى الاعتبار ان التنظيم لا يقوم فى فراغ ولكنه دائما ما يتصل بالخارج تماما كما يقوم بالاتصال بالتنظيمات القائمة فى الهيكل الرسمى . والمعلومات الواردة من الخارج الى التنظيم هى التى تجعل صانعى القرارات يجرون التعديلات الداخلية فى الهيكل والبرامج والسلوك .

العلاقات بين ابعاد الاتصال وبرامج التنظيم :

ناقشنا قبل ذلك اربعة انواع من البرامج ، كما ناقشنا ايضا الانشطة اللازمة للاتصال ومرة اخرى اذا نظرنا الى المجموعات (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) ، نجدها مرتبطة بابعاد الاتصال بالشكل الاتى :

١ — ان الاتصال الراسى الذى يتدفق فى الاتجاه الهابط فى التنظيم يتضمن انواع البرامج التى توجد فى المجموعة (٢) ، (٤) . بمعنى انه الاتصال الذى يخلق البرامج وكذلك الاتصال الذى يحفز الافراد على

انجاز هذه البرامج : أما التدفق الصاعد للمعلومات من خلال الابعـــاد الافقية للاتصال فهى تحمل الرسائل التى تتواجد فى المجموعة (٥) التى تشير الى بيانات الرقابة .

٢ — وتشير الى الابعـــاد الافقية للاتصال الذى تتضمنه المجموعة (٥) . فالسلطة الفنية والادارية تعمل على توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات حتى يمكن للانشطة أن تخطط وتوضع البرامج موضع التنفيذ . كما أن هذه الابعاد تستخدم أيضا أنشطة الاتصال الخاصـــة بالمجموعة (٢) الى المدى الذى يربط بين البرامج الموضوعة فى هـــذه المجموعة بعضها البعض ، حتى يمكن تحقيق وظائف التنسيق الداخلية .

ابعاد الاتصال الرسمى :

بينما يتحدد الاتصال الرسمى لمقابلة الحاجات الرسمية للتنظيم ، فان الاتصال غير الرسمى يعتبر الطريقة التى يستخدمها الافراد فى مزاولة الانشطة الاجتماعية « غير الرسمية » داخل الحدود الرسمية للنظام . ومسالك الاتصال غير الرسمية والتى تعرف عادة « بالشائعات » ليس من الضرورى أن تتناول المعلومات الموجهة نحو الاهداف التنظيمية . وانما يعتبر هذا المنهل واحد من طرق اظهار الفرص والاهداف الشخصية للعاملين . وطالما ان الاهداف الشخصية والتنظيمية قد تتلائم أو لا تتلائم مع بعضها البعض فان المعلومات المستمدة من هذا المنهل قد تضعف او تقوى اهداف التنظيم .

وقد اوضح احد الكتاب ان هذا المنهل عموما يؤدى خدمات ايجابية للتنظيم . فهو أولا يقدم منافذ للتعبير وبذلك يبرر الحاجة الى الاتصال . يضاف الى ذلك أن الادارى الذى يمكنه الانصات الى هذا المنهل يتمكن من ادراك عاطفة الافراد . فضلا عن ذلك فهو يهيأ الطريق للمعلومات غير الودية التى لا يمكنها عادة أن تمر خلال المسالك الرسمية للتنظيم .
وربما تعتبر الصعوبة فى تحديد المسئولية أهم مساوىء هذا المنهل . فطالما يتعذر تحديد أصل واتجـــاه تدفق المعلومات خلاله ، فمن الصعب

ويمكن أن نتصور تشابك العمل باعتباره نظام لمراكز اتخاذ القرارات مرتبطة بمسالك اتصالية . وتداخل العمل لابد أن يتوافر له وسائل لابلاغ النتائج ، أى أن رقابة النظام تتحقق بالارتداد التلقائى . فابلاغ النتائج خلال الاتصال المتشابك يسمح بالرقابة الذاتية على النظام . فعندما تختبر المخرجات فان النظام يقوم أوتوماتيكيا بتنظيم المدخلات بطريقة تحقق الاستقرار فى مواجهة التغيرات . فابلاغ النتائج يعتبر خاصية رئيسية لهذا النظام . والتنظيمات الاعمالية ما هى الا مثالا من اكثر امثلة هذا النظام تركيبا .

ويقوم النموذج الدائرى بتوحيد جميع العوامل اللازمة لتداخل العمل وفى الواقع يعتبر هذا النموذج اكثر تبسيطا لهذا التداخل ، فهو يتضمن مراكز لاتخاذ القرارات ويتصف بخاصية ابلاغ النتائج . وبالرغم من هذا فان النموذج المتشابك متراكب للغاية فهو يتضمن خطوط متعددة التداخل والتى لا يشترط أن تعمل على أساس مباشر أو مستمر . وبسبب هذا التراكب فان التداخل فى العمل يقدم أكبر القدرات لايجاد التنوع . فهو قادر على استيعاب مدى واسع من المدخلات لكى يتم العمل عليها بطرق مختلفة وبالتالى يستطيع توليد عدد أكبر من المخرجات .

وباختصار يقوم تشابك العمل لتحقيق الاهداف التى تحددها القرارات الموضوعة . والعمل على تحقيق هذه الاهداف يعنى الحاجة الى المعلومات الرقابية المتصلة بالانجازات التى يصل اليها النظام فى سبيل تحقيق أهدافه ، وعلى هذا النحو فان تشابك العمل يعتبر الجهاز العصبى فى اى تنظيم .

واخيرا فان الرقابة عن طريق ابلاغ النتائج هى الملامح المتميزة للاتصال المتشابك السليم . فمراكز اتخاذ القرارات تستخدم المعلومات الواردة اليها لتقييم النتائج التى اداها التنظيم ولعمل التعديلات لضمان تحقيق أغراضه . بالاضافة الى هذا فان ابلاغ النتائج له أهمية قاطعة

لايجاد التوازن بين اجزاء النظام كما انها هي الاشارات التى يستنتج منها الادارى وقت حدوث التغيرات .

الابعـــاد الادارية للاتصـــال :

تظهر نماذج الاتصال الابعاد الضرورية لتوضيح أساليب الاتصال التنظيمى . وسوف نتعرض الان لابعاد الاتصال كما يراها الاداريون . ومن الناحية الرسمية يتم الاتصال أفقيا ورأسيا فى التنظيم بالاضافة الى انه يتم ايضا خارج التنظيم . وفى ميدان الاعمال يتم اتصال الشركات بعضها البعض وبينها وبين الاتحادات والوكالات الحكومية وقد يتم ايضا مع التنظيمات غير الرسمية .

أبعــاد الاتصـــال الراسية :

وهى تشـــير الى التحركات الهابطة للاتصال ، فهى تحمل التعليمات والاوامر والسياسات والاهــداف وبرامج العمل . ويرتبط الاتصـــال الرسمى الهابط بمراكز السلم الادارى . ويرجع السبب فى هذا الى انها تتبع هيكل المراكز الذى يحدد الرئيس والمرؤوس .

والوجه الثانى لابعاد الاتصال الرأسى هو التدفق الصاعد للمعلومات . ويرتبط هذا الاتجاه ايضا بنظام تسلسل المراكز . ولكن بينمـــا يركز الشكل الهابط على السلطة ، فان الاتجاه الصاعد يركز على جانب الحساب فى العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، ويعتبر الاتصال الصاعد هو الاداة التى تستخدمها الادارة فى الرقابة .

أبعاد الاتصال الافقية :

ان ارسال المعلومات واستلامها على مستوى الابعاد الافقيـــة يمثل الاتصال الذى يتم بين المهام فى مستوى المراكز الوظيفية . والغرض

تحديد مسئولية المعلومات الزائفة أو الشائعة التى تخفض المعنوية . كما وأن السرعة التى يتم بها نقل المعلومات تجعل الرقابة على سريانها بالغة الصعوبة .

ويقول البعض لا ينبغى أن نعتبر هذا المنهل خطر مقلق فهو ظاهرة طبيعية ولا يمكن القضاء عليها . فالحقائق يمكنها دائما قتل الشائعات. وعندما يتحقق الاداريون منها فانهم يتمكنون من ايجاد طرق للمعلومات المباشرة والشخصية مع العاملين . كما أن المعلومات التى تــــرد الى الاداريين تمكنهم من قياس حالات العاملين .

وهناك وجه آخر للاتصال غير الرسمى يتم فى الحالات العادية لاداء المهام من خلال الطرق غير المباشرة للاتصال الرسمى — وهى التى تمر مباشرة الى المراكز من خلال المسالك الرسمية دون أن تتقيد بالتسلسل الهرمى أو التتابع الافقى للمستويات — ويقول البعض اذا لم تتبع المنافذ الرسمية العادية للاتصال هذه الطرق غير المباشرة للاعمال اليومية فان النتائج تصبح ضئيلة . وقد تأخذ كثيرا من الوقت .

وينطوى الاتصال الرسمى على قدر كبير من الجمود . وعلى هــذا فتجاهل المسالك الرسمية غالبا ما يعجل من تحقيق الخطط . ورغم ان المسالك الرسمية يمكن تخطيطها ، فان وسائل المرور حولها تحــــدد بوضوح عن طريق العادات والاتفاق البروتوكول . فمثلا قــد يجــرى احد الاداريين اتصالات مع ادارى آخر دون أن يتبع الطريق الرسمى ، ولكن ظروف هذا الاتصال تكون محددة .

ومن بعض العوامل التى تكون محددة عندما يتبع الاداريين الطرق غير المباشرة هى :

١ — طبيعة المعلومات كما ترتبط بحالة العمل . فبعض المعلومات يمكن أن تمر خلال الطرق المختصرة ، والبعض يرسل خلال المســالك الرسمية .

٢ — مدى التمسك بالطرق غير المباشرة تقليديا فبعضها يكون سائدا بالفعل حتى انه يصبح كما لو كان طريقا للاتصال الرسمى .

٣ — اعتراف المستويات العليا بالحاجة الى اتباع الطـرق غير المباشرة والموافقة الضمنية لاتباع الطرق غير المباشرة فى الاتصال يجب أن تكون بناء على سياسة غير مكتوبة .

فاعليـة الاتصـال :

ناقشنا حتى الان تعريفات الاتصال ووضع نماذجه وابعاده . ومن الاوفق الان أن نتعرض بكلمة عن فاعلية الاتصال .

يمكن أن يقال أن هناك على الاقل اجراءين لهما صفة العموميـة لتقييم فاعلية نظام الاتصال . ويتناول الاجراء الاول مدى الجودة التى يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم . ويشير الاجراء الثانى الى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حـوافز غير رسمية .

١ — لقد اثبتت نظرية الروابط التنظيمية باقتناع ، انه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات كلما زادت فاعلية الاتصال فى التنظيم . وقد بين أحد الكتاب أن انخفاض روابط الاتصال الى حدها الادنى يؤدى الى زيادة الاستقرار التنظيمى .

٢ — ان الفاعلية النسبية لنماذج الروابط ليست كافية لاظهـار الحقائق كلها . وهناك عدد ملحوظ من الابحاث أوضحت أن الهيـكل العسكرى يفسد رضاء الفرد . وبمعنى آخر أن تخفيض عدد الروابط التنظيمية الى حدها الادنى فى الهيكل قد يتسبب فى زيادة الفاعلية فى الاتصال لتحقيق الاغراض الرسمية للتنظيم ، ولكنه ليس من الضرورى أن ينتج الاقتناع غير الرسمى اللازم لتشجيع اتصالات الافراد .

وهنا تجد الادارة نفسها امام مشكلة : كيف تتحصل على أحسن الانظمة لخدمة كل من احتياجات التنظيم من جانب واحتياجات العاملين فيه من الجانب الاخر ؟ ويبدو أن الادعاءات المرتبطة بالنموذج الدائرى ترجح الاتجاه نحو استخدامه

رموز الاتصال :

تعتبر رموز الاتصال — فى أحد جوانبها — امتداد لموضوع فاعلية الاتصال والواقع ان الاتصال يكون فعالا — فى التحليل الاخير — اذا استطاع أن ينقل المعانى ويرتب التصرف . ومثل هذا الموضوع — الذى يعالج الوسائل المستخدمة للتعبير عن الافكار — يعتبر أساسيا فى هذا المجال حتى انه واجه المناقشة فى اول هذا الفصل . وطالما ان رموز الاتصال تسير جنبا الى جنب مع المعانى . فقد يكون من المناسب ان نناقش هذا الموضوع .

ان اللغة أو الكلمات والصور والتصرفات تعد بصفة افتراضية أشكال لرموز الاتصال . ومن بين هذه الاشكال يحتمل ان تكون الكلمات معبرا عنها باللغة أكثر هذه الرموز استخداما فى مجال الادارة . ويقول « روثلسبرجر » Roethlisberger [1] أن اللغة تستخدم لثلاثة أغراض :

١ — وظيفة القياس التجريبى :

وتنطوى هذه الوظيفة على نوع من اللغة يستخدم لنقل الافكار الفنية المتصلة بالاصطلاحات التجارية . والخاصية الرئيسية لهذه الوظيفة اتصافها بالموضوعية وتشير الى الموضوعات دون التقيد بشخصية المرسل او المرسل اليه .

(1) F.J. Roethlisberger, Management & Morale, Harvard University Press 1941.
Human Relations in Management, by pp. 179. نقلا عن كتاب

٢ ــ الوظيفة الانفعــالية :

كثيرا من الوقت الذى يمضيه الافراد فى الاتصال يكون مكرسا للتعبير الانفعالى . ويظهر هذا الشكل الجوانب غير المنطقية ولهذا فهو يشكل احد الطرق المستخدمة فى نقل حــالات الشــعور . ان فحص ونقــد احساسات الاخرين لا يعد سبيلا كالتقييم الموضوعى للتعبير المنطقى .

٣ ــ الوظيفة التــأملية

وهى تنطوى على نوع ذاتى للاتصال « داخل الفرد » ويعتبر التأمل وسيلة للتعبير والتنفيذ لكثير من الحاجات .

وتعتبر الصور والتصرفات ايضا رموز تتولى نقل المعانى . فقــد تستخدم الصور بدلا من الكلمات . كما قد تستخدم أيضا لنقل انــواع من المعلومات المتخصصة . ويمكن ان تعتبر الاستمالة والابتسام والعبوس والتلميح وغيرها ناقلة للمعانى .

وعندما تنقل الرموز فان هناك بعض التصرف يكون متوقعا من الاخرين فعندما يصدر المدير أمرا معينا فهو يتوقع ان تؤدى المهمة بطريقة معينة وفى وقت معين . فاذا كان لديه فكرة عن احد الموضوعات يرغب تحقيقها فهو يضعها فى شكل رمزى ويرسلها وهو يأمل ان تكون الفكرة التى عبر عنها بالرموز لها نفس الاثر لدى المرسل اليه . ولسوء الحظ لا يتحقق ذلك فى بعض الاحيان . ويرجع السبب جزئيا الى الصعوبات الفنية للغة ذاتها . وعندما يحــدث التصرف غير الفعال بسبب ضعف الاتصال ــ رغم التصــد الحسن للمرسل اليــه ــ فان الاخطاء غالبا ما يمكن ارجاعها الى اللغة . وقد وجهت الجهود نحو ايجاد علم اللغة يتناول العلاقة المنظمة بين حروف الكلمات ومعناها .

الفصل الرابع

المركز والدور
STATUS AND ROLE

المركز : Status

ينطوى المركز على فكرتين احداهما موضوعية والاخرى ذاتية ، فمن حيث الاولى فانه نظام متدرج للحقوق والواجبات فى الهيكل الرسمى للتنظيم الاعمالى ، ومن حيث الثانية فانه حكم الفرد على فرد آخر على حسب تقديره الخاص ولايرتبط هذا بالمركز الذى يشغله الفرد فى التنظيم.

فقد يشير المركز الى مكان فى الهيكل الاجتماعى مستقلا عن الفرد الذى يشغل هذا المركز او قد يشير الى تقدير خاص لفرد بواسطة فرد آخر . والواقع ان المضمون الذاتى والموضوعى لا يمكن النظر اليهما منفصلين لان التقدير الخاص الذى يبديه المرء للمركز قد يختلف كثيرا تبعا لمكانة هذا المركز فى الهيكل التنظيمى . ويعتبر هذا الامر صحيحا بصفة خاصة عندما يكون للمشرف مثلا افكار معينة عن مرؤوسيه

المكونات الموضوعية للمركز :

يعتبر المركز فى معناه الموضوعى وظيفة تتضمن مجموعة من الحقوق والواجبات المرتبة فى هيكل للعلاقات الانسانية المتداخلة،والمراكز المعين بهذه الصورة يكون شيئا مختلفا عن الفرد الذى يشغله .

وتشير المراكز فى مجموعها الى الهيكل الكلى للتنظيم بما فى ذلك الشكل الهرمى للحقوق والواجبات . وتحدد الحقوق والواجبات ـــ وما ترتبط

به من وظائف نسبية فى المراكز الهرمية — تبعا لانظمة القيم المتبعة فى الهيكل الاجتماعى . فيتضمن التنظيم الاعمالى مثلا مجموعة من الوظائف لها مكافآت وسلطات والتزامات متفاوتة . وهذه الوظائف ترتبط كل منها بالاخرى بعلاقات محددة تبعا للاهمية التى تحددها الشركة لكل وظيفة على حدة .

ومعنى ذلك ان المدير العام ونائب المدير لكل منهما وظائف محددة يتولاها ولكن القيمة التى تتضمنها مهمة المدير العام اكبر من تلك التى تتضمنها مهمة نائبه ، ويمكن ان يطبق مثل هذا المثال على جميع الوظائف فى التنظيم . ويلاحظ ان الالتزامات المحددة وما تتضمنه من مكافآت خاصة بالوظائف المعينة ، وكذلك القيم النسبية التى تحدد لهذه الوظائف انما يتم تحديدها بواسطة الشركة .

المكونات الذاتية للمركز :

يتصل الوجه الذاتى للمركز بالكيفية التى يتولى بها الفرد الحكم على مركز غيره من الافراد . فالانسان دائما يقوم بتقييم الافراد الذين يتصل بهم . وهذا السلوك يمثل عملية الحكم على المركز . وبمثل هذا الحكم الخاص يحصل الفرد على مركز فى مصنع او مكتب او فى مجموعة ادارية . ومن وجهة النظر هذه يعد المركز وظيفة لاحد الافراد فى النظام الاجتماعى مبنية على حكم الاخرين عليه .

المعايير المحددة للحكم على المركز :

يتبع الناس معايير معينة فى الحكم على المركز . ويعتبر الحكم عملية قياس من خلالها يتحدد المركز عن طريق مقارنة فرد معين بمستويات معينة . وهناك خمس مستويات تستخدم لقياس المركز يمكن ان نوجزها فيما يلى :

١ ــ المولد : فقد يتمتع الفرد بمركز معين لمجرد انه ولد فى عائلة معينـــة ، او طبقة اجتماعية او جنسية او جنس . فقد يشغل المديـــر العام للشركة مركزه بسبب ان التقاليد تنقل الرآسة الى افراد عائلته .

٢ ــ السمات الشخصية : قد يتميز احد الافراد عن الاخرين عند شغل مركز ما بسبب السن او القوة او الذكاء او انه مـــن الرجـــال الافذاذ .

٣ ــ الانجازات : قد يتحصل الفرد على المركز لما قام به من انجازات . فقد يمثل الرئيس العام لشركة معينة مركزا عاليا بين زملائه رجال الاعمال بسبب صفاته القيادية التى تعتبر من اسباب نجـــاح الشركة .

٤ ــ الممتلكات : ويشير هذا العامل الى ممتلكات شخص معين ، فالنوع وكمية الممتلكات قد تستخدم كأساس للحكم على المركز .

٥ ــ السلطة : السلطة هى الحق فى طلب العمل من الاخرين . ويعتبر مدى السلطة احد المقاييس الهامة للمركز فى التنظيمات .

وتختلف الجماعات فى وزن كل مقياس من هذه المقاييس تبعا لاختلاف المكان والزمان ، فيعطى الافراد والجماعات اوزانا مختلفة لهذه المقاييس عند مواجهة فرد معين . ومثل هذا العمل يبرر الحقيقة التى تعنى أن الفرد قد يكون له مركزا عاليا من وجهة نظر جماعة ومركزا منخفضا فى جماعة اخـــرى .

والغرض من القيام بتقييم المراكز هو ربط الفرد باحدى الوظائف فى « هيكل المراكز » الذى يتفاوت فى اتجاهين مختلفين احدهما عال والاخر منخفض . وتنشأ وظيفة الفرد فى « هيكل المراكز » بنـــاء على القـــدر الذى يحصل عليه فى التقييم . وتوصف طريقة التقييم بانها عملية مقارنة . فكل فرد يضيف الى الموقف الاجتماعى المعين بعض الاعتبارات التى تمثل

مجموعة من أوزان الخصائص المتصلة بالمقياس السابق الاشارة اليهـا .

ويتوافر لجماعة الناس — الذين يتصلون بالفرد — معايير أو مقاييس تتكون من نفس الخصائص ، والدرجة التى يتشابه فيهـا مظهر الفرد مع المعايير التى وضعتها المجموعة تحـدد المركز الذى يحتله الشخص الخاضع للقياس .

ويترتب على هذا بعض الاعتبارات هى :

١ — ان الخصائص التى يتمتع بها الفرد قد تركز على « الصفات الشخصية » وقد يستدل من ذلك على أن هذا الشخص من النوع المرغوب لتمتعه بتركيز الشخصية بينما يتمتع بقدر متوسط من الصفات الاخرى. ونظرا لان عامل « الانجازات » الذى قد يركز عليه الرئيس لا يغلب على صفاته فان الرئيس يحتمل ان يقيمه بدرجة متوسطة ، وبالرغم مـن هذا فان زملائه من الموظفين قد يعطونه مركزا عاليا طالما ان خصائصه تقرب كثيرا من معيار القياس الذى يضعونه .

٢ — وهناك عامل آخر متصل بالشخصية ، وهو امكان تعـدد المراكز المختلفة لفرد ما.وفى الحقيقة فان الشخص الواحد يمكن أن يكون له مراكز مختلفة طالما يواجه كثيرا من الناس المختلفين .

٣ — عندما يعهد الى شخص بمركز معين فانه لا يرتبط بهذا المركز الى الابد ، فقد يعمل على تعديل صفاته بطريقة ما ليجعلها تتفق مع تلك المعايير التى توضع لتقييمه فمثلا يمكن للشخص ان ينمى من عامل « الانجازات » ومع بقاء العوامل الاخرى على حالها يزداد مركزه فى نظـر الرئيس .

٤ — تعد عملية تقييم المركز تحكمية الى حد ما . فالواقع ان الناس لا يستخدمون معايير واحدة لتقييم المركز . وبمعنى آخر تختلف احكام

الناس على صفات الاخرين حتى اذا لم تكن هناك اختلافات فى المواقف التى يتم فيها هذا التقييم ؛ فمثلا قد يتولى الرئيس تقييم شخصان يؤديان نفس المهمة فى مكتب معين — بمركز عال لاسباب مختلفة . فقد يميـــل الرئيس الى أحدهم لانه يرتبط بعلاقة عائلية مع المدير العـــام للشركة ، وقد يقدر الاخر بسبب انجازاته للمهام التى تعهد اليه .

٥ — ان تحديد المركز ليست عملية محايدة . فقد يتسبب موقف معين لشخص ما فى تعديل المعايير الموضوعة للقياس ؛ لان مجـــرد الضغط من الجماعة أو من فرد آخر يجعل هذا الشخص يعـــدل من صفاته ، وهذه النقطة الاخيرة متصلة بالعلاقات المتبادلة التى تقـــوم بين الفرد والمجموعة التى تتولى التقييم .

رموز المركز :

عندما تحدد وظيفة مركز معين فان هناك « رمز للمركز » يرتبط بها . وهذا الرمز يمثل علامة المركز ويستخدم كمؤشر محدد لدرجة ووظيفة الافراد فى التنظيمات الاعمالية .

ومن الملاحظ ان الرموز فى التنظيمات الرسمية يكون من الســـهل وضعها ، ففى الشركات تستخدم الالقاب كمحدد للمـــركز ، فاللقب الذى يطلق على « نائب المدير العام للبيع » له معنى مزدوج . فأولا يقصد « بنائب المدير » الفرد الذى يشغل درجة عالية فى السلم الادارى ، وثانيا يقصد « بالبيع » مجموعة المصالح التى تؤديها وظيفة أو مهمة الفرد فى الشركة .

ولكن الالقاب ترتبط بجزء فقط من مركز الفرد فى الشركة . فهى على أحسن الفروض تعد مؤشر سطحى للوظيفة وبصفة خاصة عندما يتناول الموضوع تقسيمات الادارة الوسطى . وفى هذه الحالة هناك علامات

اخرى للمركز تصبح اكثر اهمية من غيرها . فالمظهر الخارجى لمكان العمل كحجم المكتب وعدد التليفونات والسكرتارية الخاصة وموقع المكتب والادوات الفضية او الذهبية او النحاسية ، كل هذه تعد دلائل للدرجة فى الهيكل الرسمى . وبالرغم مما تنطوى عليه هذه المظاهر من خداع فهى تلقى الضوء على مكونات المركز فى التنظيم المعين .

ومع ان هذه المؤشرات التى تعنى مكونات المركز تبعث على السخرية فان اهمية مظهرها الاجتماعى لا يمكن تجاهله . فالقلة من الناس تستوعب المعنى المجرد والمنطقى الذى يخفى مفهوم المركز وتحديده فى التنظيم . والواقع ان النتائج المحددة لعملية تقييم المركز — مظاهر المركز — لها معنى واضح لهؤلاء الذين يعملون فيه . فالمكافآت التى تعطى للافراد لا تعبر عنها النقود فقط ولكن يعبر عنها ايضا بالمكونات التى يتضمنها المركز . فالناس يضعون احكامهم بناء على الدلائل الخارجية للنجاح . والمنجزات لا تثبت نفعها ما لم يدركها الاخرين . وهكذا تمثل مظاهر المركز المنجزات التى يحققها هذا المركز ، وعند الفشل فى ادراك ما تعنيه هذه المظاهر فان كثيرا من الناس سيعانون من حالات قلق نفسانى بسبب المركز .

وبالاضافة الى الاحتياجات النفسية التى تؤديها علامات المركز للافراد فان لها اغراض اخرى رئيسية فى التنظيم :

١ — الهادفية : تمثل علامات المركز التقدير او المكافآت عن الانجازات التى تحققت كالحوافز التى تعطى لتشجيع الافراد على زيادة انتاجهم .

٢ — تحقيق الشخصية : تستطيع علامات المركز أن تحدد بسهولة الافراد الذين يمتلكون السلطة وهؤلاء الذين يتولون وظائف مميزة فى التنظيم . فكلما زادت درجة التخصص المتصلة بالوظيفة فان مكونات المركز تلعب دورا هاما فى هذه الحالة حتى يمكنها تمييز شاغل المركز .

٣ — الاحترام : تضيف مكونات المركز قدرا من الاحترام لشاغله وتعد عاملا مساعدا فى تعزيز السلطة المخصصة لهذا المستوى .

٤ — الاستقرار : يمكن لمكونات المركز ان توجد استقرار للدرجة والسلطة ومجالات التخصص . وهذا بدوره يساعد على تنظيم وسائل العمل .

نماذج العلاقات بين المراكز :

ناقشنا حتى الان عمليات تحديد المراكز والمكونات التى تتضمنها . ومن الافضل هنا أن نحلل الاشكال التى تحدد هيكل المراكز فى التنظيم الاعمالى. وقد سبق لنا القول أن المركز المعين يمكن ان ينظر اليه باعتباره وظيفة متصلة بمجموعة من المراكز الاخرى بحيث تكون شكلا او نظاما معينا .

والواقع أن انظمة المراكز تضم جميع الوظائف فى التنظيم وتشكل النموذج النهائى للعلاقات السائدة فيه . فكل مركز فى الشركة يمكن ان يعتبر نقطة على خريطة تقوم بينها وبين مجموعة النقاط الاخرى — التى تمثل مراكز أخرى فى نفس الشركة — علاقات رأسية وأخرى أفقية . ويطلق على المراكز الافقية العلاقات الوظيفية ، بينما يطلق على المراكز الرأسية العلاقات الادارية .

المدخل الوظيفى للمراكز :

تعتمد المراكز الوظيفية على المهام أو الاعمال التى تؤدى فى الشركة . ونظام المراكز الوظيفى يظهر المراكز التى تتواجد مع غيرها فى نفس المستوى التنظيمى . والمركز الوظيفى المعين ليس له ممارسة اية سلطات على المراكز الاخرى التى تقع على نفس المستوى .

العلاقات الادارية للمركز :

ان الملامح الرئيسية لتسلسل المركز تعنى امتلاكه الحق فى أمره الاخرين . وهو بهذا يتمتع بمزايا رئاسية على الافراد الذين يشغلون وظائف تخضع للعلاقات الافقية فى التنظيم . فالمدير العام للشركة يحتل مركزا راسيا أعلى من ذلك الذى يحتله نائب المدير العام . ولهذا فان له سلطة قيادية على تصرفات نائب المدير العـــام وايضا على كل مراكز المرؤوسين فى المستويات التنظيمية الدنيا .

المدخل الهرمى للمراكز :

ان نموذج التنظيم الاعمالى يتكون من شكل يجمع النظـــام الطبقى والوظيفى ويشكل نموذج يشبه الهرم ويظهر هـــذا النموذج المستويات الوظيفية للتنظيم والسلسلة الطبقية للقيادة . ويلاحظ أن كل وظيفـــة تنفيذية فى الهيراركية الراسية لها مركزا وظيفيا وطبقيا . الا انه يجب ملاحظة أن الوظائف التى تحتل أدنى مستوى فى الخريطة تظهر بين نقاط تحددها . ومن الواضح ان هذه الوظائف التى يشغلها أفراد تشغيليين كالكتبة ورجال البيع لها مراكز وظيفية . وكمـــا أوضحنا فان مراكزها الطبقية ليست لها حق أمرة الغير . ومع هذا فان مفهوم المركز الطبقى لا ينبغى أن يفهم باعتبار أنه لا يتضمن سوى أمرة الغير ، ولكنه ينبغى أن يفسر على انـــه يعنى الالتزام ايضا بابلاغ النتائج الى المستوى الاعلى ، وينطبق هذا الموقف على الوظائف فى ادنى المستويات من المراكز الهرمية حيث تتضمن مراكز وظيفية واخرى طبقية فى نفس الوقت .

بعض العلاقات الاخرى للمراكز :

ناقشنا حتى الان المداخل الرئيسية للمراكز ، وبالاضافة الى هـــذه المداخل هناك اشكال اخرى لترتيب المراكز توجد فى التنظيمات الاعمالية . من‌هذه الاشكال ترتيب المهام على‌حسب المرتبات التى تحدد بوسائل تقييم المهام ــ بناء على طرق تقييم المهام ــ فقد يمكن للموظف فى التصنيف (1)

أن ينتقل الى التصنيف (ب) بناء على زيادة معينة فى المرتب وفى معظم الحالات مع تعديل فى وظيفته ، ومع هذا لا يعنى مثل هذا التعديل فى التصنيف منحه سلطة ادارية على الموظفين الاخرين فى المستويات الاقل .

وتنشأ مشكلة هامة متصلة بالمركز الذى يمثله مشرف العمل فى الشركات فمثل هذا المركز يطلق عليه مسميات متعددة منها الموجة والرئيس والمخطط وغيرها. ويقوم مشرف العمل عادة فى مستوى بين رئيس العمال والافراد التشغيليين ، والواقع أنه يعتبر مركزا تشغيليا الا أن مركزه يعتبر اعلى من مركز الافراد التشغيليين ، فهو يتضمن سلطة ادارية مصحوبة بالالتزامات نحو تدريب الافراد الجدد ، كما يقع عليها مسئولية اعداد خط الانتاج للعمل ، ويعمل بسبب خبرته خبيرا فى مشاكل الانتاج التى تظهر فى خطوط الانتاج .

ولا يتضمن مثل هذا المركز أى امتياز ادارى آخر ذو اهمية كالحق فى اتخاذ الاجراءات التأديبية او الحق فى فصل الافراد او زيادة اجورهم وغيرها ، وهكذا فان رئيس العمال فى الشركة يكون فى مركز يتطلب منه العمل والحركة دون أن يتمتع بسلطات اضافية .

اهمية مفهوم المركز فى التنظيم الاعمالى :

يقوم الناس دائما بتقييم الافراد الاخرين ، ويتم هذا التقييم بناء على معايير ليست مرتبطة بالكيفية التى يؤدى بها هؤلاء الافراد مهامهم . وتنشأ من عملية التقييم هذه مشاكل انسانية وغير عادلة ترجع الى القرار الذى يحدد مكان المركز فى سياسات الشركة . وللتدليل على ذلك نأخذ مثلا معيار المولد السابق الاشارة اليه . فعند استخدام هذا المعيار فى تحديد المركز فان هناك تعارض واختلاف غالبا ما ينشأ عن مقارنة الرجل بالمرأة ففى هذه الحالة يصبح المولد — وليست المقدرة — هو معيار المركز الذى يحدد فرص العمل .

والاصل أن معايير تقييم المراكز التى تحدد بواسطة الادارة العليـا خلال المستويات التنظيمية توضع لتحديد الاتجاه فى الشركة . وهناك الكثير من الاداريين الذين يؤمنون بأن منجزات الافراد فى شركاتهم هى التى تحدد مكافآتهم وترقياتهم . الا أن هذا القول مشكوك فيه ، فالمنجزات ليست وحدها العامل الاساسى فى تقييم الافراد ، فكثيرا ما تؤخذ المميزات الشخصية للافراد فى الاعتبار الى جانب هذه المنجزات ، وتعنى المميزات الشخصية —الى جانب غيرها من الاشياء — مقدرة الافراد على الظهور فى المجال الاجتماعى او السياسى للشركة ، ويمكن لهذا العامل أن يحدد مستقبل الفرد اذا ما ارتبط مع معيار الممتلكات .

ان أنظمة المراكز ذات اهمية واضحة للادارة ، فالهيكل الرسمى للشركة يقوم أساسا على هذه المراكز ، بالاضافة الى الاهمية الكبيرة التى تقدمها هذه الانظمة لتسهيل عملية الاتصال . ويقول « برنارد » ان هذه الانظمة لها نموذجين محددين . فالنموذج الاول يشير الى السلطة الرسمية وتعنى أن الامر المعين انما يصدر من وظيفة فى مركز على السلم الادارى . كما وأن القيادة الآمرة لها خطوط متبادلة مع هؤلاء الافراد المسئولين عن تقديم النتائج . والنموذج الثانى يشير الى الناحية الوظيفية ، فعندما يجرى شخص ما اتصالات تنظيمية مع سلطة وظيفية معينة ، فهو انما يفعل ذلك باعتباره خبيرا فى مهمته او مجال تخصصه .

وهكذا عندما ترغب الادارة فى تحسين الاتصال بالتنظيم فان نظام المراكز يعتبر نقطة البداية فى تحقيق الغرض . وفى هذه الحالة يمكن تحديد ملامح القيادة والمهام الوظيفية فى نفس الوقت ، واذا ما تداخلت المراكز أو كانت هناك فجوات بين الوظائف أو أن هناك ارتباك عام فى العلاقات بينها فان فاعلية عملية الاتصال سوف تتفاوت بالضرورة . وفى هذه الحالة لن يستطيع المرء أن يتعرف بالتحديد من الذى يصدر البيانات أو التعليمات وما هى طبيعتها وسلطاتها .

الـــدور
Role

قبل التعرض لموضوع « الدور » يجب أن نلاحظ الطبيعة المتلازمة لكل من الدور والمركز ، فكل مركز له دور معين كما أن لكل دور مركز مرتبط به . وبالرغم من وضوح هذه النقطة ، فان مفهوم الدور يحتاج الى وضوح .

وجهات النظر المتصلة بالدور :

ينطوى الدور على ثلاث مكونات متميزة . ويرجع هذا التمييز الى ... ايمان الفرد الذى يتعرض للدور بالعلم السلوكى . فعندما يتعرض عالم الاجتماع أو عالم الاجناس للدور فانه يناقشه باعتباره شيئا مختلفا عن الفرد . فهو يعتبر الدور مجموعة من الضغوط الاجتماعية التى توجه وتساند فرد معين فى تصرفاته التى يمارسها فى التنظيم . وبهذا المعنى يعرف « كوتا » Coute الدور فيقول « انه أسلوب اجتماعى للتصرف فى موقف معين يمارسه أى شخص يشغل وظيفة أو مركزا اجتماعيا » .

واذا كان لعالم الاجتماع اعدادا نفسانيا فانه ينظر الى الدور كمدرك الفرد للجزء الذى يلعبه فى التنظيم ، واذا استخدمنا وجهة النظر هذه فى حالة تجريبية فان Gerard [1] يلاحظ أنه فى أى حالة اجتماعية فان الفرد يميل الى تقييم الدرجة التى بمقتضاها يحقق سلوكه التوقعات المنتظرة من الدور الذى يلعبه ، ويعتبر الدور فى هذا المعنى امرا عظيم التشخيص بسبب انه يستند على كيفية تصرف الفرد للدور المنتظر منه وتقييم الفرد لتصرفاته فى ضوء هذه التوقعات .

المنجــزات :

والفكرة الثالثة للدور والتى تعتبر أكثر الافكار شيوعا هى تلك التى

---

(1) Harold B. Gerard, Some effects & Status Role Clarity. نقلا عن كتاب Human Relations in Management, pp. 104.

تتصل بعلم النفس الاجتماعى . وهى أن مدرك الدور يتناول افكار وتصرفات الافراد وفى نفس الوقت تظهر اثر المطالب الاجتماعية والقوى النمطية على الفرد . وتركز وجهة النظر النفسية الاجتماعية على الطبيعة العادية والمتبادلة للدور ، فمثلا نجد ان هناك نتائج لنموذج السلوك المعين تتوقعها جماعة العمل الصغيرة من أفرادها ، وهناك التوقعات التى تمثل القيم والمقاييس التى يتمسك بها الافراد .

والفرد الذى يرغب فى الانتماء الى جماعة يجب ان يستشعر ما تعتنقه هذه الجماعة من قيم ويعمل على تعديل سلوكه تبعا لها . وعلى العكس فقد لاحظ « Bakke » أن الفرد يكون قادرا أيضا على تعديل توقعات الجماعة ، وما ينشأ عن ذلك هو عملية انصهار تعدل من الجماعة والفرد بطريقة يمكن بها التوفيق بين القيم المنفصلة لهما .

— ويلاحظ أن معظم علماء السلوك لا يعملون فى مجال واحد محدد قد يمنعهم من الانتقال من مدخل الى آخر . ويعتبر هذا الامر صحيحا طالما أن السلوك الانسانى أصبح يحتل فى الوقت الحالى جزءا كبيرا من الدراسة .

بعض تطبيقات لنظرية الدور :

ان دراسة السلوك الانسانى للاغراض الادارية لا يمكن ان يتم عن طريق الجانب الاجتماعى وحده والذى يعنى أن تصرفات الأفراد تتحدد عن طريق المطالب الاجتماعية . كما أن القول بأن ادراك الافراد للتوقعات — تبعا للمدخل النفسى — لا يستطيع أن يحدد بدقة التصرفات الانسانية. ويبدو أن أكثر وجهات النظر قبولا هى تلك التى يقدمها المدخل الاجتماعى النفسى ، والذى يهتم بالعلاقات المتبادلة التى تقوم بين الافراد وتوقعات الدور ..

قـــوى التوقع :

وبمقتضى هذا المدخل فان الفرد يتأثر فى تصرفاته بمصدرين رئيسيين من توقعات الدور ، وينشأ المصدر الاول من المطالب الرسمية للشركة كمـــا تحددها المهام ، والثانى يشير الى المطالب غير الرسمية التى توضع بواسطة الجماعة التى تتصل بالفرد فى الموقف المعين . وهكذا نجد أن قوى التوقع الرسمية وغير الرسمية تحدد المطالب السلوكية للافراد .

وكنتيجة لهذه المطالب فان الفرد يحاول بناء الموقف الاجتماعى ويحدد مكانه فيه . وهذه العملية يطلق عليها عملية تعريف الدور . وتعتبر هذه العملية من اوجه الشخصية ويعبر عنها الفـــرد فى شكل قيم أساســـية ومعتقدات واهداف فى الحياة وارتباط بوظيفة معينة .والغرض من تعريف الدور هو ارشاد الفرد لمتابعة الاهداف ومساعدته فى تحقيق رضاه عن العمـــل .

وبالرغم من هـــذا فان المدخل المذكور يغـــالى فى تبسيطه ويقال أن توقعات الدور لهـــا ابعاد ثنائية فعنـــد كل توقع نجـــد مجموعة رسمية أو مجموعة غير رسمية لها توقعات متبادلة او مطلب يحدده الفـــرد لهذه المجموعة . وكما هو منتظر فان المجموعة نفسها يمكنها أن تتوقع هذا التداخل ، فكل توقع يكون متأثر بتوقعات الاخرين .

يجب على الادارة ملاحظه بعض الجوانب المتصلة بقوى التوقع :

١ ــ ان المهة ليست العامل الوحيد المطلوب من الافراد ؛ ولـــكن التنظيم غير الرسمى يمثل ايضا تكامل التوقع المطلوب . واحيانا تبـــدو المطالب غير الرسمية اكثر الحاحا للافراد من المطالب الرسمية للمهمة .

٢ ــ ان كل فرد سيحاول تفهم الادوار المتوقعة منه . وان الدقة التى تتم بها عملية التفهم يمكنها ان تحدد رضاؤه واداؤه للمهمة .ويمكن للادارة

فى سبيل تسهيل هذه العملية ان نبين بوضوح مطالب المهمة وسياسات الشركة .

٣ — يمكن للادارة أن تتوقع أن مصادر التوقع الثلاثة — الرسمية وغير الرسمية والفردية — سوف تتداخل وتعدل بعضها البعض .

اهمية التشخيص :

يشير التشخيص الى مقدرة الفرد على اداء الدور . وهى العمليـــة التى بموجبها يمكن للفرد أن يقوم مقام الاخر . وهناك ثلاثة طرق عامة يمكن أن تتم بها عملية التشخيص :

١ — يمكن لفرد معين أن يتبنى — دون لباقة — وجهة نظر فرد آخر باعتبارها تمثل وجهة نظره . وبذلك يميز نفسه عن الاخر .

٢ — يمكن للفرد الاخر أن يبقى كاعتبار موضوعى للدور الذى يتقمصه الاخر فهو يتفهم ويفسر دور الاخر ، ولكنه لا يرغب فى أن يكون هو صاحب الدور ، وهذه الحالة على عكس سابقتها حيث لا تتحقق شخصية الاخر .

٣ — قد يسمح لصاحب الدور أن يتقمص صفات الفرد الاخر ويعمل على تعديل سلوكه لكى يتفق مع سلوك الاخرين . ويعتبر هذا الشكل نتيجة انعكاسية واختيارية حيث يعدل الفرد سلوكه الخاص عندما يلاحظ عمل نظيره .

ان القدرة على التشخيص لها اهمية واضحة للادارى ، حيث تسمح باظهار هادفيه الاخرين واجراء التعديلات تجاهها . ولكى تتجاوب الادارة مع الصفات والبواعث والرغبات التى يطلبها الافراد فيجب عليها أن تتفهم الهيكل المحدد للشخصية . والواقع أن الادارة ينبغى لها أن تتعرف طبيعة التوقعات الفردية . فالمهارة فى التشخيص — موضوعيا أو حسيا — تعد اداة هامة فى تحقيق الفهم الضرورى لتحفيز الافراد .

يضاف الى ذلك ان الادارة يمكنها تسهيل عملية صهر التوقعات اذا استطاعت — من خلال التشخيص — ان تتوقع التعديلات الداخلية اللازمة لاستمرار حياة التنظيم . كما وان التشخيص يمكن ان يستخدم لتوفيق التوقعات المتفاوتة فى التنظيم بحيث تؤدى الى هيكل داخلى سليم . واخيراً فان التشخيص يعتبر احد الطرق التى عن طريقها يتحقق استقرار ومرونة التنظيم .

صراع الـــدور :

ينشأ صراع الدور عندما يواجه الفرد بدورين يعتبران متناقضان . فهو لا يمكنه مواجهة توقعات هذه الادوار على التوالى ، ولهذا ينشأ التعارض بينهم . وتتوقف خطورة هذا الصراع على عاملين

١ — طبيعة الموقف ، بما فى ذلك الدرجة التى تحدد تناقض الادوار وكذلك مدى التحنظ المرتبط بتوقعاتها

٢ — شخصية الفرد ، متضمنة التعديلات التى يؤديها للموقف ومقدرته على التغاضى عن اختلافات الدور تجاه الدور الاخر

والفرد فى التنظيم الاعمالى يكون مطلوب منه اداء عدد من الادوار ، وعادة تحاول الادارة الجيدة ان تأكد عدم ظهور تعارض الدور فى متطلبات العمل الرسمى حتى لا يترتب على ذلك قصور الافراد وعدم رضائهم .

والشركات الجيدة الادارة تقوم بتفسير الوظائف المطلوب ادائها من الافراد كلما امكنها ذلك كما تنظمها بطريقة تجعلها غير متعارضة . كما وان مبدأ وحدة القيادة يمكنه ان يتحدد بشكل لمجابهة المشاكل التى تنشأ من وجود بعض من الرؤساء لديهم توقعات مختلفة عن توقعات نفس المرؤوسين

ومع هذا فان التنظيمات الحديثة للاعمال مرتاكبة حتى انه من الصعب عمليا أن نستبعد كل مصادر التعارض للدور . فمثلا هناك رئيس عمال الانتاج الذى يواجه بعض متطلبات انتاجية من رئيسه الادارى المباشر وفى نفس الوقت يطالبه مراقب الجودة ببعض متطلبات فى شكل توقعات جودة معينة . وكثيرا ما تكون هذه المطالب متعارضة الامر الذى يجعل رئيس العمال يواجه مشكلة المفاضلة بين النوع او الكمية . وأى طريق يختار فانه يتعرض لان يتهمه فرد آخر بنقص الكفاية .

وعلاوة على تصارع الدور بين الوظائف فى التنظيم الرسمى ، هناك أيضا مشكلة تعارض بين توقعات التنظيمات الرسمية وتوقعات التنظيمات غير الرسمية . ويعتبر تقييد الانتاج مثالا واضحا على هذا الموقف . فهذه العملية تتم بناء على جهد متعمد يزاول غير رسميا بواسطة الجماعة اما لانتاج كمية تحت مستوى الانماط التى تحددها الادارة او عدم انتاج الكمية الممكنة فى ضوء الانمـــاط الموضوعة بسبب الخوف من مراقبتهـــا غير الملائمة .

واذا تواجد فرد فى مثل هذه الحالة فانه يواجه بمجموعتين من المطالب . فالادارة تريد أكبر قدر ممكن من الانتاج . ومن الجانب الاخر فان ضغوط التنظيم غير الرسمى تدفع الفرد الى تقييد الانتـــاج للحد الذى تعتبره ملائما . ويمثل هذا الموقف تعارضا فى دور الفرد . ولكن ما هو الموقف الذى يختاره الفرد ؟ فمن جانب قد يذهب الى أحد الاتجاهين . فيستطيع أن يشارك فى ضغط الجماعة لتحديد الانتاج او يلزم نفسه بتحقيق معدل كبير . ومن الجانب الاخر يمكن للفرد أن يتأرجح او يحاول ايجاد مكان ملائم بين هذين الاتجاهين . وقد ابدى احد الكتاب فى حديثه عن تحديد الانتاج أو أحسن معدل انتاجى انه فى الحالة موضع دراسته ظهر ان العمال كانوا من الرجال الوسطاء الذين يقفون موقفا وسطا . اى انهم كانوا ينجذبون من ناحية نحو زيادة الانتاجيـــة وفى الجانب الاخر نحو هدف الجماعة التى تقيد من الانتاج .

ويعتبر تعارض الدور — بصرف النظر عن نشأته — مصدر للاحباط الفردى وتهديد لتكامل التنظيم . الا أن الادارة لديها اكبر الفرص لتسوى مشكلة تعارض الدور عندما تنشأ من عدم التحديد الواضح للمهام أو علاقات السلطة . يصبح فى الامكان اتخاذ اجراء مباشر للهيكل التنظيمى. ولكن مثل هذا التعديل لا يتيسر بصورة مباشرة وواضحة عنـدما ينشأ صراع الدور نتيجة مسائل الاختصاص بين الفنيين والاداريين أو نتيجة لزيادة المطالب الرسمية للافراد على المطالب غير الرسمية المفروضة عليهم .

والواقع ان جزءا من الاجابة لحسم صراع الدور فى العلاقات بين الفنيين والاداريين يوجد فى تحسين الاتصال والتفهم الاكثر وضوحا . وقد وجدت احدى الشركات أن هناك تحسن واضح فى التسامح بين الفنى والادارى كنتيجة للاجتماعات الاسبوعية التى تعقدها لممثليهم . وقد كانت هـذه الاجتماعات تتم على شـكل مؤتمرات غير رسمية حيث تهيء الفرصة للمراقب الفنى ان يناقش الامور ذات المصالح المشتركة مع رئيس العمال.

ان انهاء مشاكل صراع المهام — الرسمية وغير الرسمية — تعد جزءا من مسئولية المدير الذى يقوم التصارع داخل اختصاصه وفى جزء آخـر مسئولية هؤلاء المسئولين عن وضع سياسة الشركة . وتعتبر الحاجة الى معالجة هذه المشاكل فى صورتها الاساسية من الامور التى ينبغى تأكيدها. فالتوتر بين الشركة والجماعة غير الرسمية يعتبر ظاهرة تقليدية منذ فترة طويلة . وفى سبيل الدفاع عن النفس يدفع هذا التوتر المجموعة الى اتباع مقاييس تظهر فى شكل نماذج سلوكية .

ولا يمكن للادارة أن تتوقع تخفيض التصارع بين الادوار عن طـريق معالجة العوارض فقط . فتحديد الانتاج والضغوط التى تمارس لجعـل الجماعة تخضع لمعايير معينة بالصورة التى ناقشناها لا تعالج بمجرد

التسامح السلبى . فربما يكون الشك فى نظم الحوافز أو التصرف المضاد له نتيجة لسوء فهم طبيعة هذا النظام أو سوء استخدامه بواسطة الادارة . لهذا فان عمل المدير لتخفيض تعارض الدور يجب أن يعزز بالسياسات التى تحددها الادارة العليا والمتصلة بمكافأة الافراد .

بالاضافة الى هذا فان من واجب الادارى أن يحمى الافراد من الضغوط الضارة التى تسببها المجموعة عند تعارض الدور . ومع كل فان هذا المدخل يجب أن يتحدد بالاعتبارات اللازمة لهيكل التنظيم غير الرسمى والانسجام الداخلى للنظام الاجتماعى داخل الوحدة .

فاعليـــة الـــدور :

ان فاعلية الدور تعد شيئا يتشابه مع تعارض الدور . وهى مفهوم يتصل بوضوح الدور ومقدرة الفرد على ادراكه واداؤه بدقة . وقد حدد احد الكتاب (1) اعتبارين اثنين لهذا الغرض عند الاخذ فى الاعتبار تصور الفرد للدور المعين وهما :

١ ــ كلما زادت معلومات الفرد عن أهداف الافراد الاخرين وادائهم وعقيدتهم ، كلما امكنه ان يشارك بفاعلية فى نشاط المجموعة مع هؤلاء الافــراد .

٢ ــ ان المجموعة المكونة من افراد لهم احساس اجتماعى دقيق سوف تكون اكثر كفاية من المجموعة المكونة من اعضاء لهم احساس اجتماعى اقل دقة .

والواقع ان هذا القول يمكن أن يتحقق عندما يكون اعضاء المجموعة محفزين على التعاون فقط ، وفى الحالة حيث يكون الاحساس الاجتماعى متصل بأنشطة المجموعة ؛ وأن هنـــاك حرية للاعضاء لكى يعـــدلون سلوكهم كنتيجة لاحساسهم بالاخرين . واخـــيرا يجب ان يتسبب عن التغيرات السلوكية التحام اكثر قربا بالتنظيم الاجتماعى .

(1) J. D. Steiner, Interpersonal Behavior as influenced by Accurancy of Social Perception.
نقلا من كتاب Human Relations in Management, pp. 110.

والواقع أن هذان الافتراضان من الصعب تحقيقهما الى حـــد ما . ولكنهما يحتلان أهمية كبيرة فى جهود الادارة نحو تحقيق كل من الكفاية والفاعلية للتنظيم . والواقع أن احساس الفـــرد بالدور يســـبق الاداء الفعال للمهمة . ولهذا فان على الادارة أن توضح هذا الدور الذى يتعين على الفرد أدائه عن طريق الاتصال والتدريب .

الفصل الخامس

الهادفيـــات

الجانب الانسانى فى المشروع :

منذ ربع قرن مضى حدث تغيير جوهرى فى المفاهيم الاساسية لطبيعة المادة والقدرة عما كانت عليه منذ زمن « نيوتن » . وقد امكن حمل علماء الطبيعة ى الاعتقاد أنه فى ظل ظروف معينة قد ظهرت موارد جديدة وغير معروفة من القوة واصبحت متيسرة للانسانية ، فقد ظهرت القنابل الذرية ثم حدثت محاولات لاستغلال الاستكشافات العلمية . وقد كان بـ ضها ناجحا والاخر غير ناجح . وأن فكرة القياس التى استخدمت هى أن تطبيق النظرية فى هذا المجال كان بطيئا وكثير التكلفة . وانه لا يمكن لاحد منا أن يفرغ صبره مع عالم الطبيعة بسبب انه لا يستطيع ان يخبر الصناعة كيفية بناء طريقـــة بسيطة ورخيصة لمصـــادر الطاقة النووية لمواجهة جميع الاغراض ، اذ انه من المنتظر ان تستغرق حقبة اخرى من الزمن واستثمار ملايين الجنيهات لتحقيق ذلك ، ولا نستطيع أن ندعى أو أن نوحى بوجود تشابه مباشر بين تنمية العلوم الطبيعية المؤدية الى اخضاع الطاقة النووية والتطورات المحتملة للعلوم الاجتماعية . وبالرغم من ذلك فان القياس ليس غير مقبول كما يظهر لاول وهلة ، فانه بدرجة أقل وبطريقة أكثر قبولا فاننا فى مركز فى العلوم الاجتماعية ليوم يتشابه فى ذلك مع العلوم الطبيعية فيما يختص بالقوة النووية فى الثلاثينيات من هذا القرن : فاننا نعرف أن المفاهيم السابقة لطبيعة الانسان كانت غير

ملائمة وبأساليب عدة خاطئة . واننا اصبحنا أكثر تأكدا فى ظل الظروف الملائمة بتيسير مصادر لا يمكن تصورها للقوة الانشائية للانسان داخل الوضع التنظيمى . ولكننا لا نستطيع أن نخبر الادارة الصناعية كيفية تطبيق هذه المعرفة الجديدة بوسائل اقتصادية وبسيطة . وان ذلك سيحتاج الى سنين عدة للاستكشاف ومصروفات كثيرة للابحاث . وقدر كبير من ناحية الخلق من جانب الادارة لاكتشاف كيفية تطبيق هذه المعرفة المتزايدة فى تنظيم الجهد الانسانى فى الصناعة .

مهمة الادارة (النظرة التقليدية)

ان الفكر التقليدى لمهمة الادارة فى الافادة من النشاط الانسانى لمواجهة الاحتياجات التنظيمية يمكن عرضه عامة فى شكل ثلاثة افتراضات . ولكى نستطيع أن نتفهم التعقيدات الناشئة عن التزام اطار معين فاننا سنستعير فكرة دوجلاس ماكرجر الذى يطلق على هذه الافتراضات النظرية (١) (س) وهى :

١ — ان الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر الانتاج فى المشروع — النقود — المواد — الاجهزة — الناس — فى صالح الغايات الاقتصادية .

٢ — فيما يتصل بالناس فان ذلك يعد عملية لتوجيه جهودهم وتحديد هادفياتهم والرقابة على اعمالهم وتعديل سلوكهم لصالح احتياجات التنظيم .

٣ — انه بدون هذا التدخل الايجابى للادارة فان الناس يكونون سلبيين وحتى معادين للحاجات التنظيمية . وعلى ذلك فانه يجب أن نغريهم ونكافأهم ونعاقبهم ونفرض الرقابة عليهم حتى يمكن توجيه نشاطهم وان هذه هى مهمة الادارة فى ادارة المديرين المرءوسين أو العاملين

(أ) Douglas Mc Gregor, The Human side of the entreprise

نقلا عن كتاب Some Theories in Organization, pp. 177,

ويمكن ان نلخص كل هذا بالقول بأن الادارة تكون من تنفيذ الاشياء عن طريق الاخرين .

٤ ـــ ان الفرد المتوسط كسول بطبيعته ، اى انه يعمل اقل عمل ممكن .

٥ ـــ انه ينقصه الطموح ويكره المسئولية ويفضل أن يقاد .

٦ ـــ انه وراثيا مرتكزا ذاتيا غير مبالى للحاجات التنظيمية

٧ ـــ انه بطبيعته يقاوم التغيير .

٨ ـــ انه مساق اى انه غير متنور ، وانه يقع بسرعة ضحية للمشعوذين والمهرجين وامثالهم .

ان الجانب الانسانى من المشروع الاقتصادى اليوم يتشكل من هذه الفروض والعقائد وان الهياكل التنظيمية التقليدية والسياسات والاجراءات والبرامج تعكس جميعا هذه الافتراضات . وان الادارة لكى تنجز مهمتها فانها قد استنبطت مدى من الاحتمالات بين اثنين من المتطرفات هما المدخل الشديد والمدخل اللين .

ان الادارة فى احد متطرفاتها قد تكون شديدة او قوية ؛ اى ان اساليب توجيه السلوك تنطوى على الضغط والاكراه والتهديد والاشراف الوثيق ووسائل الرقابة الشديدة على السلوك . ومن المتطرفات الاخرى فان الادارة قد تكون لينة او ضعيفة وان اساليب توجيه السلوك تنطوى على التسامح واشباع مطالب الناس وتحقيق التجانس . وبذلك يصبح الناس قابلين للتوجيه . ويلاحظ ان هذا المدى من السلوك امكن اكتشافه بالكامل اثناء نصف القرن الماضى . وان الادارة قد تعلمت بعض الشىء من هذا الاكتشاف . وهناك صعوبات فى المدخل الشديد على اساس أن القوة تولد القوة المضادة التى تتخذ شكل يقيد الانتاج والخصومة وعمليات التخريب المستتر . ويلاحظ أن هذا المدخل يكون تحقيقا اثناء ازمنة العمالة الكاملة . وهناك ايضا صعوبات فى

المدخل اللين ، اذ أنه كثيرا ما يؤدى الى التنازل من الادارة تحقيقا للتجانس وبالتالى الى انعدام المبالاة بالاداء . وأن الناس يستغلون المدخل اللين اذ انهم باستمرار ينتظرون حقوقا أكثر ولكنهم يعطون جهدا أقل وأقل مما هو مطلوب . والنتيجة أن هناك فكرة شائعة وهى أن يكون الفرد حازما ولكنه عادلا . وهذه محاولة لاكتساب مزايا كل من المدخلين الشديد واللين .

هل النظرية التقليدية صحيحة ؟

ان الحقائق التى ابتدأت فى الظهور من العلوم الاجتماعية تتحدى جميع المعتقدات عن الانسان والطبيعة الانسانية ومهمة الادارة . غير اننا يجب أن نتعرف أن البراهين ليست شاملة تماما ولكنها براهين ايمائية، اذ انها تأتى من المعمل والعيادة ومن حجرات الدراسة ومن المنزل وحتى الى حد محدود من الصناعة ذاتها .

ان عالم الاجتماع لا يفكر ان السلوك الانسانى فى التنظيم الصناعى اليوم هو تقريبا ما تعتقد الادارة بماهيته ، لانه فى الواقع قام بملاحظة دراسته بطريقة شاملة نسبيا . ولكنه متاكد تماما بأن هذا السلوك ليس نتيجة الطبيعة الانسانية الموروثة بل انه نتيجة طبيعة التنظيمات الصناعية وفلسفة الادارة والسياسة والممارسة ، وأن المدخل التقليدى للنظرية (س) يستند على الافكار الخاطئة عن ما هو السبب وما هى النتيجة .

والان نتساءل ما هى اذن الطبيعة الحقيقية للانسان وما هو البرهان الذى يحمل العالم الاجتماعى على انكار ما هو ظاهر ؟ او ان يخبرنا بطريقة بسيطة دون استخدام اصطلاحات علمية ما يعتقد أو ما يعرفه بأنه غير عادى . اى ان يعطينا بعض الافكار التى تساعدنا على تحسين الموقف فى التنظيم . على أن نتذكر بأننا نواجه تكاليف متزايدة وتضييق لحوافز الربح . واذا كانت هذه هى الرغبة فاننا سنواجه بأجوبة لا ترضى ، لان هذه الرغبة لا يمكن أن يواجهها عالم الاجتماع اليوم كما يحدث لزميله

العالم الطبيعى بالنسبة للطاقة النووية . ولكننى أستطيع أن أسوق بعض الاسباب التى تبين أن الافتراضات التقليدية عن الناحيـة الانسـانية المشروع غير ملائمة . ولعل أحسن طريقة لاظهار أن المدخل التقليدى فى الادارة غير ملائم هى اعتبار موضوع الهادفية .

السلامة والاحتياجات الفسيولوجية :

أن الانسان حيوان محتاج ، اذ أنه كلما أشبعت رغبة من رغبـاته فستظهر فى مكانها رغبة أخرى وأن هذه العملية لا نهاية لها وأنها تستمر من الميلاد الى الوفاة . وأن حاجات الانسـان منظمـة فى مجموعة من المستويات أى فى هيراركية من الاهمية . ففى أقل مستوى ولـكنه أكثر أهمية وخاصة اذا ما أحبطت رغباته نجدحاجاته الفسيولوجية. والمعروف أن الانسان يعيش بالخبز فقط حينما لا يكون هناك خبز . وأن حاجاته للبحث وللمركز وللاعتراف لا تعمل حينما تكون معدته خاوية لفترة ما . ولكن اذا كان الانسان يأكل بانتظام وبكمية كافية فان الكسب يتوقف عن أن يصبح حاجة هامة . وأن الرجل الشبعان عنده جوع فقط فى معنى أن الزجاجة المملوءة فيها فراغ . وأن هـذا يعتبر حقيقى فى الاحتياجات الفسيولوجية للانسان من حيث الراحة والرياضة والسكن والحماية من المخاطر . ويقول الكاتب أن الحاجة المشبعة لا تعتبر محركة للسلوك . وأن هذه حقيقة لها أهمية عميقة ، اذ أنها من الحقائق التى نتجاهلها بانتظام فى المدخـل التقليدى لادارة الناس ، وحين امكان اشـباع الحـاجات الفسيولوجية بدرجة معقولة فان الحاجات فى المستوى التـالى الاعلى تبدأ فى أن تتسلط على سلوك الانسان أى تحركه . وأن هذا يطلق عليه حاجات السلامة أى أنها حاجات للحماية من الخطر ومن التهديد ومن الحرمان . ويشير اليها بعض الناس بخطأ على أنها حاجات الامان . وبالرغم من ذلك فاذا كان الانسـان فى مركز حيث يخـاف الحـرمان العضوى فانه لا يطلب الامان ، وأن الحاجة هى فى اتاحة أقل فرصـة ممكنة له . واذا تأكد الانسان من هذا فانه يكون أكثر استعدادا لتحمل

المخاطر . ولكن اذا شعر بالتهديد أو كان تابعا فان اكبر حاجة له هى في الضمانات وفى الحمية وفى الامان . أن هذه الحقيقة لا تحتاج الا الى تركيز قليل باعتبار أن كل عامل صناعى يكون فى علاقة تبعية وبالتالى فان احتياجات السلامة قد تتخذ اهمية كبيرة . وان الاعمـــال الادارية العرضية والسلوك الذى يوقظ انعدام اليقين فيما يتصل بانعدام العمالة او الذى يعكس المحسوبية او التميز او الادارة غير المتوقعة للسياسة فان هذه كلها قد تكون محركات قوية لحاجات السلامة فى جميع المستويات من العامل الى رئيس مجلس الادارة .

الاحتياجات الاجتماعية :

حين تشبع الحاجات الفسيولوجية للانسان فانه لا يصبح خائفا على رفاهيته المادية ، وتصبح حاجاته الاجتماعية محركا هاما لسلوكه نحو الانتساب والارتبـــاط وللقبول من زملائه ومن منح الصـــداقة والحب واعطائها . ويلاحظ أن الادارة الحالية تعترف بوجود هذه الحاجات ولكنها تفترض بخطأ فى انها تمثل تهديدا للتنظيم . لقد ... الدراسات المتعددة اظهرت ان العمل المترابط للجماعة فى ظل ظروف ملائمة قد يكون أكثر فعالية من عدد مماثل من الافراد المنفصلين فى انجاز الاهداف التنظيمية . وبالرغم من ذلك فان الادارة لخوفها من العداوة الجماعية لاهدافها كثيرا ما تذهب الى حد بعيد فى فرض الرقابة على المجهود الانسانى وتوجيهه بوسائل معادية لطبيعة الانسان . وحين تصـــبح حاجات الانســـــان الاجتماعية وربما ايضا حاجاته للسلامة قائمة فانه يتصرف بطريقة تميل الى هزيمة الاهداف التنظيمية اذ انه يصبح عدوا وخصما وغير متعاون . ولكن هذا السلوك هو نتيجة وليس سببا .

احتياجات الانـــا :

وفى مستوى اعلى من الاحتياجات الاجتماعية حينما تشبع الحاجات

الاقل موسيلة ملائمة فان حاجات اعظم اهمية للادارة والانسان ذاته تظهر وهى الحاجات الاناقية وانها تكون من نوعين :

١ — احتياجات احترام الذات وهى احتياجات للثقة الذاتية والاستقلال والإنجاز والقدرة .

٢ — الحاجات المتصلة بشهرة الفرد . وهى حاجات للمركز الإجتماعى وللاحترام والاستحسان الذى يستحقه الفرد من اقرانه .

ويلاحظ أن هذه الاحتياجات نادرا ما تشبع بعكس الاحتياجات المنخفضة . وأن الفرد يبحث باستمرار عن اكثار الاشباع من هذه الحاجات حينما تصبح هامة له . ولكن هذه الحاجات لا تظهر بطريقة لها أهميتها حتى تشبع الاحتياجات الفسيولوجية والسلامة والاحتياجات الاجتماعية . وأن التنظيم الصناعى النموذجى لا يعرض الا القليل من الفرص لاشباع هذه الحاجات الانانية فى المستويات الاقل فى الهيراركية ، اذ ان الوسائل التقليدية لتنظيم العمل وخاصة فى صناعات الانتاج الكبير لا تعير الا اهتماما قليلا بمظاهر الهادفية الانسانية . واذا كانت اجراءات الادارة العلمية موجهة عمدا لاحباط هذه الحاجات — والتى لا تعتقد انها كذلك — فانها قلما تستطيع تحقيق او انجاز هذا الغرض بوسيلة احسن مما يستطيعونه .

حاجات الانجاز الذاتى :

وأخيرا فان احتياجات الانسان الموجهة فى قمة الهيراركية هى ما يطلق عليه حاجات الانجاز الذاتى وهى متصلة بتحقيق امكانيات الفرد للاستمرار فى التطوير الذاتى وفى كون الانسان انشائيا فى اوسع معنى لهذا الاصطلاح ومن الواضح أن ظروف الحياة اليومية تعطى فرصا قليلة لهذه الحاجات الضعيفة نسبيا لامكان التعبير عنها . وان الحرمان الذى يعانيه معظم الناس للحاجات فى المستويات الاقل تحول من جهودهم الى الجهاد

لاشباع هذه الحاجات . وان الحاجات للانجاز الذاتى تستمر فى البقاء ساكنة . ويقول الكاتب أن هناك بعض تعليقات عامة عن الهادفية وهى :

اننا نعترف بسرعة كافية بأن الانسان الذى يقاسى من نقص حاد فى التغذية يكون مريضا . وان الحرمان من الحاجات الفسيولوجية لهـا آثار سلوكية . ونفس هذا يعتبر صحيحا فى الحرمان من الحاجات فى المستوى الاعلى ، وان الانسان الذى تكون حاجاته للسلامة والارتباط والاستقلال والمركز الاجتماعى محبطة فانه يكون مريضا كالفرد الذى يقاسى من المرض الجسمانى . كما وان مرضه سيترتب عليه آثار سلوكية واننا نكون مخطئين اذا ما عزونا سلبيته الناتجة وعداوته ورفضه لقبول المسئولية الى عوامل موروثة فى طبيعته الانسانية اذ ان هذه الاشكال من السلوك هى المرض والناشئة من حاجاته الانانيـة . والمعروف ان الانسان حينما تشبع حاجاته فى المستوى الاقل لا يتحرك لاشباع هذه الحاجات بعد ذلك ، لانه لاغراض عملية فانها لا توجد بعد ذلك . وان الادارة كثيرا ما تسال لماذا لا يكون الناس اكثر انتاجا . واننا ندفع اجور جيدة وظروف عمل جيدة واننا نتمتع بمزايا العمالة المنتظمة ولكن الناس يظهرون أنهم غير راغبين فى بذل جهد يزيد عن الحد الادنى للجهد المبذول .

ان حقيقة ان الادارة قد قامت بتزويد الحاجات الفسيلوجية والسلامة قد تحولت من التركيز الهادف نحو الحاجات الاجتماعية وربمـا الحاجات الانانية . واذا لم توجد فرص فى العمل لاشباع الحاجات فى المستوى الاعلى فان الناس سيحرمون وان سلوكهم سيعكس هذا الحرمان . وفى ظل الظروف هذه اذا ما استمرت الادارة فى تركيز اهتمامها على الحاجات الفسيولوجية فان جهودها تصبح غير فعالة . وان الناس سيطالبون بمطالب لزيادة النقود فى ظل هـذه الظروف . اذ تصبح المطـالبة اكثر اهمية من قبل لشراء البضائع المادية والخدمات التى تزود اشباعات محدودة

للحاجات المحيطة وبالرغم من ان النقود لها قيمة محدودة فى اشباع العديد من الحاجات فى المستوى الاعلى فانها تصبح مركز الاهتمـــام باعتبارها الوسيلة الوحيدة المتيسرة .

مدخل الحزم مع العدل :

ان هذا المدخل يعمل بصرة ملائمة فى ظل ظروف معينـــة ، اذ ان وسائل اشباع حاجات الانسان الفسيولوجية وحاجات السلامة يمكن ان تقوم الادارة بتزويدها او بمنعها ، وان من امثلة ذلك العمالة والاجور وظروف العمل والمزايا والمكافآت . وبواسطة هذه الوسائل فاننا نستطيع فرض الرقابة على الفرد طالما كان يجاهد للحصول على الكفاف ، على اساس ان الناس يعيشون بالخبز فقط حينما لا يوجد هذا الخبز . ولكن مدخل الحزم مع العدل لا يمكن ان يعمل اطلاقا طالما وصل الانسان الى مستوى معيشة ملائم واصبح يتحرك اساسا بالحاجات الاعلى . فالادارة لا تستطيع أن تزود الانسان باحترام الذات او احترام زملائه او اشباع حاجاته للانجاز الذاتى . اذ انها يمكنها فقط خلق الظروف التى تشجعه وتمكنه من البحث عن هذه الاشباعات لنفسه . او انها تعرضه للاحباط بفشلها فى خلق هذه الظروف . ولكن خلق هذه الظروف لا ينشأ بالرقابة لانها اداة غير جيدة لتوجيـــه السلوك . وبذلك تجـد الادارة نفسهـــا فى مركز غريب . اذ ان مستويات المعيشة المرتفعة التى خلقتها المعرفة التكنولوجية الحديثة تزود بطريقة ملائمة لاشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات السلامة . وان الاستثناء الوحيد الذى له اهمية هو حيث لاتخلق الممارسة الادارية ثقة فى فرصة عادلة . وبذلك تصبح حاجات السلامة محبطة . ولكن اذا ما قامت الادارة بتحقيق امكانية اشباع الحاجات فى المستوى المنخفض فانها تكون قد سلبت نفسهـــا من قدرة اســـتخدام الوسائل التى اظهرتها النظرية التقليدية لتعتمد عليهـــا كمحركات وهى الجوائز والوعود والبواعث او التهديدات وغيرها من الوسائل القسرية .

ان فلسفة الادارة بالتوجيه والرقابة ــ دون نظر ما اذا كانت شديدة او لينة ــ تعتبر غير ملائمة للهادفية بسبب الحاجات الانسانية التى يعتمد عليها هذا المدخل والتى تعتبر محركات غير هامة للسلوك . اذ أن التوجيه والرقابة عديمة النفع اساسا فى تحريك الناس حيث تكون حاجاتهم العامة اجتماعية وانانية . ويقول الكاتب أن كل من المدخل الشديد واللين يفشل اليوم بسبب انه متعارض مع الحالة القائمة . اذ أن الناس المحرومين من فرص اشباع الحاجات فى العمل التى تعتبر حاليا هامة لهم يتصرفون كما تنبأ تماما ، أى يتصرفون بالكسل والسلبية ومقاومة التغيير وانعدام المسئولية والاستعداد لمتابعة الشعوذة والغوغائية والمطالب غير المعقولة للمزايا الاقتصادية . وبذلك يظهر اننا قد وقعنا فى غزل من نسيج .

وتلخيصا لتعليقاتنا على الهادفية نقول : أن الادارة بالتوجيه والرقابة سواء طبقت بالمدخل الشديد او اللين او الحزم مع العدل فانها تعجز فى ظل الظروف الحالية لتزويد هادفيات فعالة للجهد الانسانى نحو الاهداف التنظيمية . وانها تعجز بسبب أن التوجيه والرقابة من الوسائل عديمة النفع لتحريك الناس الذين تكون مطالبهم الفسيولوجية ومطالب السلامة مما يمكن اشباعها بطريقة معقولة . والذين تكون حاجاتهم الاجتماعيـة والانانية والانجاز الذاتى هى البارزة .

ولهذه الاسباب ولغيرها فاننا نتطلب نظرية مختلفة لمهمة ادارة الافراد تستند الى افتراضات ملائمة عن الطبيعة الانسانية والهادفية الانسانية . ويقول الكاتب انه سيقترح الابعاد الواسعة لمثل هذه النظرية التى يفترض تسميتها بنظرية (١) (ى) وهى :

١ ــ أن الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر الانتاج فى المشروع ــ النقود المواد ، الاجهزة ، الافراد ، لصالح الغايات الاقتصادية .

٢ ــ ان الناس بطبيعتهم غير سلبيين أو معادين للمتطلبات التنظيمية ، ولكنهم اصبحوا كذلك نتيجة التجربة فى التنظيمات .

---

(١) المرجع السابق . Douglas McGregor.

٣ ـ ان الهدفية وامكانية التنمية والطاقة لتحمل المسئولية والاستعداد لتوجيه السلوك نحو الاهداف التنظيمية موجودة جميعها في الناس . أي ان الادارة لا تقوم بغرزها فيهم ، اذ انه من مسئولية الادارة ان تجعل في الامكان الاعتراف وتنمية هذه الميزات الانسانية في الناس بانفسهم .

٤ ـ ان المهمة الاساسية للادارة هي ترتيب الظروف التنظيمية ووسائل التشكيل حتى يستطيع الناس تحقيق اهدافهم في احسن طريقة بتوجيه جهودهم نحو الاهداف التنظيمية . اى ان هذه العملية هى اساسا خلق ظروف واطلاق الامكانيات وازالة العوائق وتشجيع النمو وتوفير الهداية . وهى ما يطلق عليه الادارة عن طريق الاهداف تمييزا لها عن الرقابة بطريق الادارة . ويقول الكاتب انها لا تتضمن التنازل عن الادارة او غياب القيادة أو تخفيض المستويات او غيرها من المميزات المتصلة بالمدخل اللين تحت النظرية التقليدية (س) .

بعض الصعوبات التى تعترض تطبيق افتراضات النظرية المقترحة :

ان الظروف التى فرضتها النظرية التقليدية للتنظيم ومدخل الادارة العلمية للنصف قرن الاخير قد ربطت الافراد باعمال مقيدة لا تستخدم قدراتهم ولن تشجع على قبول المسئولية بل شجعت على السلبية واستبعدت المعنى من العمل . وان عادات الانسان واتجاهاته وتوقعاته اى كل مفهومه لعضوية التنظيم الصناعى قد قيدت بتجربته فى ظل هذه الظروف وبالتالى فان التغيير فى ناحية النظرية (ى) سيكون بطيئا وانه سيتطلب تعديلا كبيرا فى اتجاهات الادارة والعمال . وان الناس اليوم اعتادوا على ان يوجهوا ويتضامنوا وتفرض عليهم الرقابة فى التنظيمات الصناعية وانهم يجدون اشباع لحاجاتهم الاجتماعية والانانية والانجازات بعيدا عن العمل . ويعتبر هذا صحيحا الى حد كبير بالنسبة للادارة كما يعتبر بالنسبة للعاملين . اذ ان عضوية الوطن الصناعى الحقيقية هى من الاراء

البعيدة وغير الواقعية ، وان معناه لم يدخل فى حسبان معظم اعضاء التنظيمات الصناعية . واذا اردنا ان نوضح هذه الفكرة بطريقة اخرى فان النظرية (س) تستند بالكامل على الرقابة الخارجية لسلوك الانسان بينما النظرية (ى) تستند بثقل على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتى . وانه مما يستحق الملاحظة ان هذا الاختلاف هو الاختلاف بين معاملة الناس كاطفال ومعاملاتهم كراشدين ناجحين وانما بعد اجيال من استخدام النظرية (س) فاننا لا نتوقع أن نتحول الى النظرية الاخرى بسرعة . ويقول الكاتب انا قبل ان تجرنا العوائق فى تيارها فاننا يجب ان نتذكر أن تطبيق النظرية يكون دائما لطيفا وأن التقدم يتحقق فى خطوات صغيرة . ويستطرد بأن هناك القليل من الافكار الجديدة التى لا تتعارض مع النظرية (ى) والتى تطبق مع بعض النجاح وهى

(أ) اللامركزية .

ويوضح الكاتب أنها من الوسائل التى تحرر الناس من الرقابة الوثيقة للتنظيم التقليدى بمنحهم درجة من الحرية فى توجيه نشاطاتهم وفى تحمل المسئولية وإشباع حاجاتهم الانانية ، كما وأنه يقول أن هاتين العمليتين تشجع على قبول المسئولية فى قاعدة التنظيم وأنها تزود فرص لاشباع الحاجات الاجتماعية والانانية .

(ب) الادارة بالمساهمة والاستشارة :

ويقول الكاتب أنه فى ظل الظروف الملائمة فان هذه الفكرة تزود تشجيعا للناس لتوجيه جهودهم الخلقية نحو الاهداف التنظيمية ومنحهم صوتا فى القرارات التى تؤثر فيهم ومنحهم فرصا لاشباع الحاجات الاجتماعية والانانية .

(جـ) تقييم الاداء :

من راى الكاتب أن من نواحى تطبيق العمل للنظرية (ى) ما يتصل

بتقييم الاداء داخل المراكز الادارية . ويقول بأن الفحص السريع للبرامج التقليدية لتقيم الاداء ستكشف لنا مدى مطابقتها للنظرية (س) . اذ انه فى واقع الامر نجد ان هذه البرامج تميل الى معاملة الافراد كما لو كانوا منتجات تحت الفحص فى خط التجميع . وأن المدخل الجديد يتطلب البحث عن وسائل جديدة حيث يتولى الفرد تحديد الاهداف لنفسه وتقييم ذاته من حيث أدائه سنويا او نصف سنوى . وفى هذه الحالة يلعب الرئيس دورا قياديا هاما فى هذه العملية . اذ انه يحتاج الى قدرة اكبر مما هو مطلوب فى المدخل التقليدى وأن الدور يتطلب قيام المديرين بمهمة تشجيع الافراد بدلا من قيامه بدور القاضى او المفتش التى تفرض عليهم بالاداء التقليدى ، اذ ان الفرد يشجع فى تحمل مسئولية أكبر بالتخطيط وتقيم اسهامه فى الاهداف التنظيمية ، وما يستتبع ذلك من آثار على حاجاته الانانية والانجاز الذاتى .

نظريات الإدارة

الجزء الرابع



الفصل الأول

تطور علم الادارة

تقـــــــديم :

ترجع جذور الادارة الى الماضى البعيد مثلها كمثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم واللاهوت ، ولكن المظاهر المهنية « للادارة » لم تظهر الا فى سنين حديثة نسبيا باعتبار أن تطوير الوسائل العلمية وتحديد هاديه التنفيذ جعلت من الادارة مهنة باعتبار أن المهنة هى مؤسسة تعتمد على مجموعة من المعرفة التى أثبتت التجـــرب صحتها والتى تستخدم لخدمة الاخرين .

ومن ثم فيجب على الباحث فى مجال الادارة ان يتعرف كتابات الاوائل فى مجال البحث العلمى والذين ساهموا بنصيب وافر فى توضيح المفاهيم التى ينطوى عليها العلم وفى تحديد أركانه واساسياته ، والذين كان لهم الفضل الاول فى تنمية المعلومات الادارية الى حالة أصبحت فيها الادارة مهنة منظمة .

ويجب علينا ان نتفهم أن الالمام بهذه الاساسيات القديمة للعلم توضح من المهمة الادارية مثلها كمثل المعرفة التاريخية التى تساعد الانسان على تفهم الحياة وعلى اظهار احسن ما فيها ، بالاضافة الى ان هـــذا التطور التاريخى للعلم يوسع من قيمة المعلومات التى نستخدمها حاليا ويعمق من آفاق تطبيقها وبذلك يستطيع الاخصائيون فى مجال الادارة تفهم حقيقة الجهد الذى بذل فى تطوير العلم وفى ارساء اركانه على اسس سليمة مرتبطة باساليب البحث العلمى وبذلك يمكن الاسهام فى تحقيق رسالة العلم وفى تحديد جوانبه الصحيحة وسنتعرض الان لهؤلاء الاوائل على حسب ترتيبهم التاريخى :

أولا — روبرت أوين (١٧٧١ — ١٨٥٨)

يعتبر « روبرت أوين » من أول الكتاب الذين عالجوا مشاكل ظروف حياة العمال وعملهم وقد ظهر اثر كتاباته فيما اسماه « بخطاب موجه الى ملاحظى المصانع » الذى نشر فى سنة ١٨١٣ والذى تضمن بعض الاراء التى اعتبرت ثورية فى هذه الفترة من التاريخ . وقد كان « أوين » من رجال الاعمال الناجحين فى مجال صناعة المنسوجات فى اسكتلندا وقد تمكن من اظهار ما يدين به من افكار على اساس الاهتمام بالعامل قدر الاهتمام بالآلة . وبهذا الوضع نستطيع أن نلقبه « بأبى ادارة الافراد » وقد كان « أوين » يعتقد ان كمية ما ينتجه العامل ودرجة الجودة التى يحققها تتأثر بظروف داخل العمل وخارجه أى بظروف بيئية شاملة . وبهذا الاسلوب استطاع ان يصل الى التفكير الحديث المتصل بقياس انتاجيه العامل وبالظروف التى تتحكم فى انتاجه داخل المصنع وبالظروف البيئية الخارجية التى تؤثر فى نشاطه ومعنوياته وبذلك استطاع روبرت اوين ان يوجد علاقة مباشرة بين معنويات العامل وانتاجه وهى التجربة التى استطاع « مايو »ان يترجمها فى شكل تجربة ناجحة بعد مرور مائة وثلاثين عاما .

وقد ابتدأ « أوين » نشاطه كعامل عندما كان صبيا ثم بعد ذلك تمكن من ادارة مجموعة من مصانع النسيج فى بلدة « لانارك » باسكتلندا حيث ذاعت شهرته بنجاحه فى تنظيم سياسات العمل البديلة التى جذبت اهتمام الكثيرين ، ولكن لم يحاول الا القليل من رجال الاعمال تطبيقها وقد شغل نفسه ابتداء من عام ١٨٢٨ حتى نهاية حياته اى بعد ثلاثين عاما بالاصلاح الاجتماعى اذ يعتبر « أوين » من منشىء الحركة التعاونية الاستهلاكية .

وقد كان يعتقد اننا نستطيع أن نتحصل على مزايا تتساوى الاهتمام بصيانة الالات اذا ماقمنا برعاية العمال وتهيئة البيئة الصالحة لانتاجهم .

وكان يطلق على العمال اسم « الالات الحية » باعتبار ان الفكرة السائدة في ذلك الوقت كانت نحو اعتبار العمال من عناصر الانتاج مثلهم مثل الآلات والمواد ، اى ان التفكير الصناعى فى ذلك الوقت كان مركزا نحو تجريد العامل من انسانيته كما كان يرى أن الاهتمام بالعامل وتحسين وسائل ادائه للعمل تؤدى الى اضطراد التحسن فى كمية الانتاج ونوعه .

ثانيا — تشارلز بابيدج (١٧٩٢ — ١٨٧١)

يعتبر بابيدج من العلماء الرياضيين الانجليز الذى وجه اهتمامه نحو استخدام العمليات الرياضية كوسيلة لتحقيق نتائج معينة وقد تمكن من اختراع آلة حاسبة Difference Engine والتى تعتبر أصل الالة الحاسبة الاليكترونية الحديثة ، كما تمكن من دراسته للوسائل المستخدمة فى المصانع من استنباط المبادىء الشائعة الاستعمال فى المؤسسات الصناعية وبذلك تمكن من وضع الاساس الذى استخدمه « تيلر » والذى جاءوا من بعده كأساس للادارة العلمية ، اى بمحاولة الوصول الى مبادىء ثابتة ومبادىء يمكن تحديدها بالخبرة والتجارب ، كما يمكن تطبيقها عن طريق تبادل هذه الخبرات والتجارب وقد استطاع بابيدج ان يوجد مجالا لتبادل هذه الخبرات حينما نشر كتابه عن « اقتصاد الآلات والمصانع » سنة ١٨٣٢
« Economy of Machinary & Manufactures »

ونستطيع عن طريق اقتطاف بعض ما تعرض له من مبادىء فى كتابه السالف الذكر ان نكتشف اتجاهاته العملية حيث كان يعتقد أن أهم المبادىء التى يتوقف عليها اقتصاد الصناعة هى تقسيم العمل بين الافراد الذين يؤدونه .

ويرى بابيدج ان مبادىء تقسيم العمل يمكن توضيحها على النحو الاتى :

١ — مبدا يتصل بالزمن اللازم للتعليم :

ويرى بابيدج ان الجزء من الزمن الذى يستغرقه تعليم الفرد اى حرفة أو مهنة أو فن يعتمد بصفة اساسيه على الصعوبة أو القدر منها المتصل بتنفيذ هذا العمل وانه كلما زادت العمليات المحددة كلما طالت الفترة التى يجب أ نيمضيها تلميذ الصناعة فى تعليمها .

٢ — مبدأ يتصل بالزمن الذى يمضيه العامل فى التنقل من مهمة الى اخـــرى :

وكان يرى أن العامل اذا ما استغرق وقته فى نوع معين من العمل فانه لا يستطيع التحول مباشرة الى عمل آخر بنفس القوة والفاعلية . وكان يبنى فكرته على أن عضلات الاعضاء المستخدمة قد ازدادت مرونة اثناء بذل المجهود المطلوب وان الاعضاء من الجسم التى تبدأ فى العمل تكون عادة غير مرنة بسبب فترة الراحة التى كانت فيها ولذلك فاننا نجد ان التحول من مهمة الى اخرى يكون بطيئا وغير متساو فى طبيعته .

٣ — مبدأ متصل باكتساب المهارة نتيجة التكرار المستمر لاداء نفس العملية :

ذلك باعتبار ان تكرار نفس العملية يؤدى الى خلق درجة من الامتياز والسرعة للعامل المعين والتى لا يمكن لاى فــرد آخر يقوم بتنفيذ عدة عمليات أن يكتسبها .

٤ — مبدأ يتصل بفكرة أن تقسيم العمل يوحى باستنباط أدوات وآلات تعمل على تنفيذ العمليـــات :

وكان يرى أن هذه المبادىء غير كافية لتحقيق انخفاض تكاليف السلع المصنوعة اذ كان ينقصها مبدأ معين وهو ان رب الصناعة حين تقسيمه للعمل لتنفيذه فى شكل عدة عمليات تحتاج كل منها الى درجة مختلفــة من المهارة والقوة يتمكن من شراء الكمية اللازمة لــكل عملية بينما اذ كان يقوم بانجاز العمل جميعه بواسطة عامل واحد فيجب ان يتوافر

فى هذا العامل جميع المهارات اللازمة لتأدية العمليات الصعبة وقـوة كافية لتأدية العمليات الشاقة . وبذلك لا يستطيع ان يضمن تحـديد الكميات المطلوبة ويؤديها بدرجة المهارة والجهد الملائمة .

ثالثا ـ كابتن هنرى متكاف (من ١٨٤٧ ـ ١٩١٧)

فى سنة ١٨٨٥ قام مدير احد ترسانات الجيش بنشر كتاب اطلق عليه تكلفة الانتاج وادارة الورش الخاصة والعامة . وقد حدد فيه ان « علم الادارة » يعتمد على مجموعة من المبادىء التى يمكن تطبيقها على حالات مختلفة . ويمكن ان يقال ان هذه المبادىء يمكن الحصول عليها عـن طريق تسجيل الملاحظات والخبرات والقيام بمقارنتها . وفى النهايـة أظهر هذا الكتاب وجود نظام رائد لرقابة وتكلفة المواد والتى لها معنى هـام فى الوقت الحاضر ، وقد كان بسـيطا ويعطى معلومات متدفقـة ومستمرة ، كما تحدد فيه المسئوليات بدقة .

ومن الحقائق الهامة عن هذا الكاتب باعتباره من كتاب الادارة كما نعرفها اليوم انه قد شغل وظيفة ضابط بالجيش . وقد تلقى « متكاف » تعليمه فى المركز الغربى بمدرسة وست بنيت العسكرية **West Pant** فى عام ١٨٦٨ واسندت اليه ادارة ورش الصيانة ، وقد نجح فى تطبيق وتنمية الطرق التى ذكرها فى كتابه عندما كان رئيسـا لعدد من الترسـانات الحربية ثم اعتزل العمل فى الجيش عام ١٨٩٣ قبل أن يقوم فريدريك تيلور بنشر أعماله « ادارة الورش » .

رابعا ـ هنرى تاون : من (١٨٤٤ ـ ١٩٢٤)

المهندس باعتباره رجلا اقتصاديا :

رغم ان هنرى متكاف نادى بتسجيل الخبرة فى الاعمال حتى يمكن ان يستخدمها المديرون كدليل للعمل ، الا ان هنرى تاون قد تقـدم

خطوة اكبر بتقديمه اقتراح الى الجمعية الامريكية للمهندسين الميكانيكيين وذلك بعد مضى عام من نشر متكاف لكتابه فى سنة ١٨٨٥ . وقد طالب بضرورة تبادل الخبرة بين أعمال المديرين فى الشركات المختلفة وفى الشركة ذاتها . وبذلك يأخذ « تاون » مكان الصدارة فى تنمية البيانات والتى يمكن لعلم للادارة ان يستند اليها . وقد مضت عدة سنين قبل ان تطبق رسميا توصية « تاون » ولكن فى اقتراحه الملهم للتبادل المنظم للخبرة بين المديرين وضع بذور التطور الكبير فى المعرفة الادارية الذى حدث منذ ظهور كتابات تيلر عن الادارة العلمية .

ساعد « تاون » فى الاعتراف بمبادىء حركة الادارة العلمية وبمركز « تيلر » فيها وبوسائله ، كما وانه قام بعدة محاولات لتحسين انظمـــة الدفع بالقطعة .

خامسا ــ فردريك وينسلوتيلر (١٨٥٦ ــ ١٩١٥)

كان فردريك تيلر من رجال الانتاج والادارة والاستشارة وكان يعتبر من اكثر الاوائل فى الادارة تأثيرا فى تحديد مفاهيم العلم الحديثة اذ انه قد طبق الطريقة العملية لحل مشاكل المصنع ، ومن تحليل هذه المشاكل استطاع ان يوجد مجموعة من المبادىء المنظمة التى يمكن ان تستخدم بديلة عن وسائل المحاولة والخطأ التى كانت شائعة الاستعمال فى ذلك الوقت . وقد أورد تيلر المثال الذى طبق فيه الوسائل التى اصـــبحت تعرف بالادارة العلمية فى ورقة مشهورة عنوانها « ادارة الورشة » Shop Management والتى عرضت فى اجتمـــاع للجمعيـــة الامريكية للمهندسين الميكانيكيين عام ١٩٠٣ وقد لاقت مبادىء تيلر قبولا عاما فى الوقت الحالى ولكنها من فترة ٥٠ سنة كانت تعتبر من المواضيع الجدلية حتى ان مجلس النواب الامريكى عين لجنة خاصه لاستقصـــاء انظمة ادارة الورشة . وقد وضحت فلسفة تيلر فيما اطلق عليه مبادىء الادارة العلمية وهى عبارة عن خطبة القاها فى مؤتمر عن الموضوع عقد فى كلية « دارت موث » فى اكتوبر سنة ١٩١١

وقد اورد تيلر فى هذه المحاضرة قصتين من ابرز القصص التى تبين معالم تاريخ الادارة . وهما دراسة لعلم جرف المعادن فى شركة بيثلهم للصلب وتجاربه فى فن قطع المعادن فى مصانع « ميدفيل للصلب » وقد كان فردريك تيلر يرى ان الادارة العلمية فى جوهرها تشتمل على ثـورة شـاملة لهـا جانبـان : الجانب الاول متصـل بالعمـال المشتغلين بالصـناعة وتتجـه ثورتهـم الفـكرية نحـو الواجبـات المتصـلة بأعمالهم وأعمال زملائهم وايضا بالنسبة لعلاقاتهم بزملائهم وبالادارة أو من اتاحوا لهم فرصة العمل فى المشروع . أما الجانب الاخر لهـذه الثورة الفكرية فكان من قبل من يمثلون الادارة — كرؤساء العمال والملاحظين واصحاب المشروع ومجلس الادارة — وقد اتجهت ثورتهم الفكرية نحو واجباتهم بالنسبة لزملائهم العاملين فى الادارة وتجاه العمال وأيضا تجاه المشاكل اليومية التى كانت تواجههم . وكان تيلر يـرى أنه لولا هذان الجانبان للثورة الفكرية لما ظهرت الادارة العلميـة . وقـد استطاع تيلر أن يقنع كل من هاتين المجموعتين بأنهما اذا ما تعاونتا معا واذا ما تبادلتا المساعدات لاجل القضاء على الخصومات أو الاحتكاك الذى يحدث بينهما سوف يتمكنان من زيادة الفائض الذى يحققه المشروع ويؤدى ذلك بالتبعية الى زيادة الاجور المدفوعة للعمال من ناحية وزيادة ما يتحصل عليه المستصنع من ارباح . كما كان يرى أن هذا التغيير الجوهرى فى الاتجاه الفكرى للجماعات الادمية التى تعمل فى المشروع قد ادى الى اشاعة السلام داخل العمل وتوحيد اتجاهات كل من الادارة والعمال وتوحيد أهدافهم واحلال الثقة المتبادلة بينهما بدلا من التربص والشك الذى كان يسود علاقتهما ولا شك ان هذا كان داعيا الى ضرورة تطوير الادارة العملية وتحسين أو تهذيب أسسها ومبادئها .

كما كان تيلر يرى أن من الجذور الاساسية للادارة العملية فكرة الزيادة فى انتاجية العمال وكان يقصد بذلك زيادة نصيب وحدة الجهـد الآدمى من الانتاج . كما توصـل من دراساته الى أن العـامل يحاول

دائمـــا ان يجعـــل من يحيطون به يعتقدون انه يعمـــل بأقصى سرعـــة يستطيعها بينما هو لا يؤدى سوى عمله اليومى العادى . وعلى ذلك فيجب على الادارة أن تحاول تقوية هذا الدافع الاولى للعامل .

كما كان تيلر يرى أنه من الضرورى كخطوة أولى نحو الادارة العلمية ضرورة تعليم أصحاب المشروع والمديرين وتعريفهم بوضوح ما يعرفـــه مرءوسيهم عن الطبيعة العملية القريبة من منطقة العمل . فقد دلت دراساته التى قام بها ان العامل يعرف عن العمل داخل المصنع عشرة أمثال ما يعرفه رجال الادارة عنه . كما كان يرى أنه من المكاسب العظيمة التى ترتبت على الادارة العلمية الى جانب ارتفاع اجور العمال ذلك الجو الذى تسوده الالفة والانسجام بين الجماعات الادمية التى تعمل داخل المشروع كما دلت دراسات تيلر على مدى التأثير الذى نشأ على طبيعة العمل وطبيعة العلاقة بين الادارة والعمال نتيجة ادخال الادارة العلمية، فحتى خلال الفترة العصيبة التى لازمت التحول من النظام القـــديم الى النظام العلمى الجديد لم تكن هناك أية منازعات بين العمال والادارة ولاشك ان ذلك كان نتيجة للثورة الفكرية التى غيرت من وجهة نظـــر كل من العمال والادارة تجاه بعضها البعض .

كما لاحظ ان العمال يعملون فى ظل الادارة العلمية ونظام الاجـــور الجديد الذى صاحب دخولها بمجهود أكبر مما كانوا عليه ، هذا الى جانب زيادة الدافع للعمل داخل المشروع من جانب العمال الا انهم لم يشعروا باية اعباء جديدة ، كذلك اكتسب العمال فى ظل الادارة العلمية صفة المبادأة فى العمل بشىء من الحـــرية المشروعة كمـــا زادت رغبتهم وارتفعت مهارتهم فى اداء الاعمال المكلفين بها . وقد توصل تيلر الى ان هناك اربعة مبادىء اساسية للادارة العلمية تتصل بالطريقة العلمية الجديدة التى لازمت هذا التطور الادارى الجديد وهى :

المبدأ الاول :

ويتصل بالتطور العلمى الذى طرأ على استخدام قاعـدة الحسـاب التقديرى والتى أمكن باستخدامها التوصل الى قواعد وقوانين للحركات الاساسية التى يؤديها العامل والتى تتطلبها البراعة والمهارة فى الاداء. ولاشك أن استخدام ما توصل اليه تيلر من معادلات رياضية يمـكن تطبيقها كان لها اكبر الأثر فى تحقيق زيادة ملموسة فى انتاجية العمال .

المبدأ الثانى :

ويتصل بالاختيار العلمى للقوى العـاملة . وقد كان تيـلر يرى أن ذلك سيحدث تنمية متزايدة فى مهارة العمال ، كما كان يرى نتيجة لذلك ان الجانب الاكبر من العناية والدراسة المستمرة يجب ان ينصب على العمال لانه من الممكن عن طريق هذه الدراسات التعرف على امكانيات وقدرات العمال مما كان يتيح الفرصة امام الادارة لمحاولة تذليل جميع الصعوبات التى كانت تواجه العمال واعادة تدريبهم لرفـع مسـتوى كفايتهم وترغيبهم فى العمـل ، وبمعنى آخـر دفعهم للقيـام بأعمـال أكثر اثارة واربحية لهم وللمشروع .

المبـدأ الثالث :

ويتصل بضرورة تحقيق الارتباط بين الاختيار العلمى للعمال واستخدام الوسائل العلمية فى تحسين وسائل وظروف العمل ، كما كان يرى انه من الضرورى أن يتم تطبيق الاسلوب العلمى فى الناحيتين معا .

المبـدأ الرابع :

ويتصل بتطبيق مبدأ تقسيم العمل — العبء الذى يقـع بأكمله على الادارة — وقد كان تيلر يرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل سيقوى من روح الجماعة داخل المشروع على أساس أن كل عامل يؤدى عملا معينا

سيقتنع بأنه لا مجال لظهور احتكاك بينه وبين زميله مادام كل منها يؤدى مساعدة للاخر . كما يرى تيلر أنه فى ظل الادارة العلمية ستصبح الادارة فى خدمة العامل بعد أن كان هو خادما لهـــا وعلى ذلك فكان يرى ان العمل داخل المشروع يجب أن يقسم بالتساوى بين الادارة وجماعات العمال التى تعمل فى المشروع . أو بمعنى آخر أن عبء العمل ومـــدى نجاح أو فشل المشروع يجب أن يتحمله كل من الادارة والعمال . كما توصل تيلر من دراساته ان هناك طريقه تعد افضل من غيرها لتأدية عمل معين ويقتضى ذلك ضرورة تنظيم المعلومات المتصلة بالعمل بطريقة فعالة وبدراسة مستمرة بحيث نتوصل فى النهاية الى افضل طـــريقة للاداء . وقد اعتبر تيلر ان الطريقة الوحيدة الافضل لاداء العمل تعتبر نمطا تقاس على اساسه مدى كفاية وقدرة العامل فى الاداء .

سادسا ــ هنرى لورنس جانت (١٨٦١ ــ ١٩١٩) :

كان « جانت » من رفقاء « فـــردريك تيلر » وقد عمـــل فى مجـــــال الاستشارات لحسابه الخاص وبالرغم من ذلك فان آراءهم عن الادارة متشابهة فى عدة نواحى .

ولكن « تيلر » كان يتجه نحو بيان أهميـــة التحليل وتنظيم العمـــل فى حل المشاكل بينما أعطى « جانت » اهتمامه الاكبر الى الانسان الذى يؤدى العمل ، وكان من رأيه أن الاســـتعداد لاستخدام الوســـائل الســـليمة والمهارات فى تأدية الاعمال هامة مثلها كمثل معرفة الوسائل وامتلاك المهارات ، وبهذا استطاع أن يؤكد اهمية العنصر الانسانى فى الانتاجية وأظهر فكرة هادفية التنفيذ كما نفهمها الان . وقد عرض « جانت » فى أحد اجتماعات الجمعية الامريكية للمهندسين الميـــكانيكيين طريقة المكافأة والعمل المحدد «Task and Bonus» باعتبارهما من طرائق دفع الاجور التى يمكن أن تمثل وجهة نظره ، وقد كانت لها آثار بعيدة على وســـائل دفع المكافأة . وقد أظهر جانت فى هذه الطريقة توافق مصالح ارباب

الاعمال والعمال ، وقد اعتنق فلسفة مبنية على التعليم والقيادة باعتبار انهما سيكونان من الادارة فى المستقبل اذا ما قارناها بالفلسفة السائدة فى ذلك الوقت وهى دفع العمال للعمل دفعا ، وبمرور الـــزمن أصبح اهتمام جانت مركزا فى الالتزامات العامة للادارة فى المجتمع وكان جانت يرى أن الطريقة الطبيعية للحصول على المعلومات المتصلة بالعمليات تتطلب دراسة العناصر المكونة لها ، وعلى هذا الوضع كان من رأيه تقسيم الدراسة هنا الى ثلاثة اجزاء :

(أ) تحليل العملية الى عناصرها .

(ب) دراسة هذه العناصر كل عنصر على حدة .

(جـ) تجميع نتائج الدراسة للوصول الى التوصيات او التعميمات النهـــــائية .

ويلاحظ أن هذه الطريقة التى أسماها بالطبيعة ماهى الا طريقة علمية أو اجراء يمكن استخدامه فى أى استقصاء علمى . وكان من ر[illegible] اذا أردنـــا تحقيق نتائج موثوق بها فيجب أن نتبع وسائل الاستقصاء العلمى التى يمكن عن طريقها فقط الوصول الى نتائج يعتد بهـــا . ويبنى جانت على ذلك فكرة أن الرجل العادى سواء أكان ميكانيكيا أو عاملا اذا ماترك لنفسه فانه قلما يستطيع اداء اى عملية بطريقة اقتصادية ســـواء فى الوقت أو فى المجهود . والنتيجة هى أن عمل اليوم العادى يمكن تحقيق ميزة فى تنفيذه اذا مازودنا العامل بتعليمات عن كيفية ادائه للعمل وخاصة اذا كانت هذه التعليمات نتيجة استقصـــاءات علمية ، والنتيجـــة هى اكتساب كفايات تزيد عن اقصى تصوراتنـــا .

ان الوسيلة العلمية لاستقصاء عناصر كل عملية تعتبر من الاسس السليمة لتحديد فئات الاجور ويمكن استخدامها بصفة خاصة اذا مارغبنا فى تحديد فئات ثابتة للاجر تتفق وطبيعة النشاط الذى يبذله العامل والمهارة والخبرة الواجب توافرها والوقت والمجهود الواجب بذله .

وحين قام جانت بما أطلق عليه « الاستقصاء العملى » الذى يهدف الى ادخال تحسينات فى الوسائل المستخدمة وتعليم الملاك والمديرين الوسائل الصحيحة لادارة عملهم بين ان العامل المتوسط لا يركز اهتمامه الا فيما يتقاضاه من اجر يومى ، كما بين أن العامل لن تكون لديه رغبة خاصة فى تعلم الوسائل المحسنة وبذلك تصبح نتائج الاستقصاءات بسيطة القيمة الا اذا قمنا بتعليم العامل كيفية استخدامها ، ثم بعد ذلك بترغيبه فى أداء ما تعلمه . ولهذا السبب يجب تعيين معلم بين العمال لتعليمهم طريقة تادية العمل الصحيحة . والمعروف أن الناس عادة يفضلون تادية العمل بالسرعة وبالطريقة التى اعتادوا عليها ولكنهم فى نفس الوقت لديهم الرغبة فى العمل بسرعة معقولة وباسلوب ملائم اذا ماكان هناك باعث كاف يعرض عليهم ، واذا استطعنا أن نقوم بتدريبهم لاكتساب المكافآت النقدية الموضوعة فاننا نكون قد حققنا هدف نتائج الاستقصاءات العلمية ، والمعروف أن العمل الذى يزيد اهتمامنا والذى يجذب انتباهنا دون أى مجهود هو الذى لا يتطلب منا جهدا يزيد عن طاقتنا .

والنتيجة أن العمل الذى من هذا النوع يعتبر من الاعمال الجذابة للعامل والتى ترضى نفسه ويجب علينا فى جميع الاعمال أن نهتم بالكمية والنوع اذ أن جميع الجهود الموجهة تتطلب منا انتاج اقصى كمية ومن جودة نمطية معينه . وأن العمال الذين يدربون فى ظل الظروف العلميـة سيتمكنون من انتاج كمية أكبر بسرعة مناسبة . وكان من رأى جانت أن المدارس الصناعية يجب أن تنمى عوائد ملائمة للعمل باعتبارها اساسا تستند عليه فى بناء برامج التدريب التى تتعلق بالمهارة اليدوية . كما ان من رأيه أن خريج كلية الهندسة أو الكلية الفنية يجب أن يكتسب عادة أداء الاشياء بسرعة وبأقصى جهد يملكه وبذلك يتمكن من الافادة من تعليمه واعداده مهنيا .

وكان أيضا يرى أن العامل يجب أن يتعلم كيفية تأدية العمل ويدرب على أدائه فى نفس الوقت ، وعلى ذلك استطاع جانت أن يظهر اصطلاحا

شخصا اطلق عليه « المعرفة والاداء » واعتبر انهما متلازمان فى ذهن العامل المدرب الخبير ومعنى ذلك ان العامل المدرب يستطيع ان يؤدى اعمالا لا يستطيع اداءها العامل غير المدرب .

ومن آراء « جانت » التى صادفت نجاحا بين المشتغلين بالادارة الصناعية قوله ان كلا من العمل والمعرفة يمكن ان يقسما الى نوعين :

١ — عمـل نمطى .

٢ — عمـل ممتـاز .

وكان « جانت » يعرف المعرفة الممتازة بانها تلك التى امكن وصفها وتحديدها فى ذهن القله من الافراد وبذلك يمكن القول بان العمل الممتاز المبنى على الخبرة المميزة هو العمل الذى تكون وسائل ادائه معروفة للقلة من الناس ، او انها لايمكن وصفها بوضوح ليتمكن فرد مـا عن طريقها من اداء عمل ما او مهمه .

اما العمل النمطى فانه العمل الذى يمكن وصفه بوضوح والذى يمكن للفرد فهمه واستخدامه دون أن تواجهه اية صعوبات . ويرى جانت المشكلة الكبرى التى نواجهها هى فى تحويل المعرفة الممتازة والخبرة الى معرفة نمطيـة تؤدى بوسائل نمطية .

سابعا — راسل روب : Russel Robb

التنظيم كما يتأثر بالهدف والظروف المحيطة به :

من البداية حينما ظهرت فكرة الادارة لاول مرة من حيث تحديد شكلها، فان أحد مظاهرها تعرض للدراسة والنقاش مرات متكررة . وهذا المظهر هو اتصال وسائل التنظيم العسكرى بالتنظيم الادارى . ويقال ان هذا الموضوع يعتبر حيويا اليوم كما كان اثناء الحرب العالمية الاولى حينما

قام راسل روب بالقاء مجموعة من المحاضرات عن التنظيم الصناعى بناء على دعوة من مدرسة ادارة الاعمال في جامعة هارفرد.

والنقطة الاساسية التى حدد مفهومها والتى تناولها الكثير من كتاب التنظيم من هذا الوقت الى وقتنا الحالى : ان المديرين يستطيعون ان يتعلموا كثيرا من تجارب التنظيمات العسكرية فى القرون الماضية على انه يجب أن يتذكروا دائما المبدأ الذى ينص على أن نوع التنظيم الذى يرغبون فى وجوده يتوقف على نوع النتائج التى يرغبون فى تحقيقها .

وقد كان روب واحد من المهندسين الذين خدموا فترة ٣٦ سنة مع احدى شركات الخبرة الادارية فى مدينة بوسطن بالولايات المتحدة والتى تحققت من ادارة شركات الخدمة العامة ، وقد ترقى فى وظائفها الى أن اصبح نائبا للرئيس والمدير المالى للشركة واحد القادة المعترف بهم فى ادارة المرافق العامة . وقد تفهم الادارة على انها اسلوب فنى يطبق على جميع أنواع الانشطة ، ويظهر ذلك فيما كتبه عن التنظيم كما يتأثر بالظروف المحيطة به وبالهدف .

اذ يقول « حين تتطور الصناعة او الاعمال ويصبح حجمها كبيرا فان التنظيم يصبح ضرورة لتوجيه الافراد والرقابة على نتائج النشاط ومعالجة المهام دون نظر الى اى مسألة تتصل بالوفر المباشر ، اذ انه فى هذه الحالة يصبح من الضرورى تحديد الجماعات من العاملين فتقسم المسئوليات والواجبات حتى يمكن جعل المسائل داخل مجال وقدرة الافراد المسئولين عن ادارة المؤسسة . وان ضرورة تقسيم العمل اصبحت ممكنة عن طريق تقسيم الواجبات والوظائف للافادة من المهارات الخاصة والقدرات والاستخدامات وأن توجيه جميع الجهود الى مسالك محددة اصبحت تقليدية . وبهذا يمكن تحقيق مكاسب فى الكفاية . ولايعنينا الطريقة التى تم بها توسع الصناعة او الشركة ولكن الذى نهتم بأمره هو أن نجعل المسائل تحت رقابتنا ونتعرف الحاجة الى التوجيه السليم

للمسائل عن طريق الاداريين والتى تؤدى الى تقسيم المسئوليات والذى يجعل خطوط السلطة اكثر وضوحا ويحدد نهائيا المسئوليات ويحقق النظام . وحينما نتعرض لاعتبارات الفورات التى يمكن الحصول عليها من الاجزاء المختلفة من التنظيم فان الاهتمام يوجه الى مسائل تقسيم الواجبات للحصول على التخصص فى المهارة وفى الوحدة الانتاجية ، والى تقييد الواجبات بالوظائف بدلا من الاجزاء فقط » .

ثامنا — هارنجتون اميرسون (١٨٥٣ — ١٩٢١) :

تتجه الدراسات الحديثة لعلماء الاجتماع وقدر كبير من الخبرة العلمية والعملية للمديرين نحو فكرة أن الافراد يعملون بكفاية كبيرة اذا ما عرفوا الاهداف التى يسعون الى تحقيقها ، وقد أثارت هذه الحقيقة اهتماما كبيرا فى فلسفة الادارة ومعتقداتها وأدت الى قبول فكرة فن الادارة عن طريق الاهداف ، وهذه الفكرة لايمكن اعتبارها جديدة بالنسبة لتيلر وجانت وأميرسون لانهم كانوا يعرفونها لا شعوريا وقد تعرض لها اميرسون واطلق عليها المبادىء الاثنى عشر للكفاية وقد استخدم « مثل » بدلا من « اهداف » ولكنها كانت مبنية على نفس الفكرة . وقد عمل اميرسون فى مجالات التعليم والمصارف والانتاج الصناعى قبل ان يصبح مستشارا للادارة الهندسية سنه ١٩٠١ وقد عمل كثيرا لتنشيط وتوضيح مبادىء وتطبيقات الادارة العلمية فى قطاع الاعمال .

تاسعا — ليون برات الفورد (١٨٧٧ — ١٩٤٢) :

الكسندر هاملتون تشيرش (١٨٦٦ — ١٩٣٦) :

كان من أثر عرض مبادىء الادارة التى اشترك فى وضعها كل من « تشيرش والفورد » اثارة جدل كبير فى مطلع هذا القرن ، والمعروف أن فردريك تيلر كان مستغرقا فى حملته للدفاع عن مبادىء الادارة

العلمية ولكن الكثيرين عارضوا هذه المفاهيم بل ذهب البعض منهم الى انكارها وكان الكسندر هاملتون تشيرش وليون برات الفورد من جماعة المنكرين لفلسفه تيلر وادارته العمليـــة اذ كانوا يعتقدون أن تيلر يتكلم عن المبـــادىء ولكن عن مجموعة من التعليمـــات وتجميع عرق لآليـــات محددة ، كدراسة الزمن والمكافاه والمهمة ورئاسة العمل الوظيفية .

وكانا يرغبان فى التعمق فى مفهوم الادارة وكان من نتيجة جهودهمـــا المقترحات التى سنتعرض لها فيما بعد . وقد كان كلاهما يعتقد بانعدام العلاقة بين ظروف العمل المادية وبين المعنويات وبذلك مهدا للنتائج التى توصى اليها « مايو »

وقد بدأ تشيرش حياته فى انجلترا كمهندس كهربائى ثم أصبح مستشارا فى التكاليف ثم استمر فى مهنته حتى هاجر من انجلتـــرا الى الولايـــات المتحده فى مطلع هذا القرن .

اما الفورد فقدكان محررا لمجلة « American Machinist » حينما اشترك مع تشيرش فى كتابه المقال الذى تضمن مبادىء الادارة . وكان المعروف عنه انه كان محررا ومؤلفا وخبيرا فى ميدان الادارة الصناعية . ويلاحظ ان جوهر المقال الذى كتبه كلاهما يتركز فى تحديد اساس منظم لخلق فن محدد للادارة ، وبذلك لايمكن اعتبارها مبادىء مثـــالية او فلسفة وضعية بل انها عبارة عن فن للادارة تطور فى المائه والخمسين سنة الماضية بواسطة عمليات بطيئة اتخذت شكل تقسيم العمل كما نادى بـــه « آدم سميث » فى منتصف القرن الثامن عشر . ثم دراسة تفصـــيلية وتحليلية للعمليات الانتاجية ابتدأت مع تنمية مصانع الغزل والنسيج ووصلت الى مرحلة تطوير كما سجلها « تشارلز بابيدج » فى كتابه . وأن التوسع الكبير فى العمليات الانتاجية فى العشرين سنة الاخيرة كان ناشئا عن التوسع فى التجارة الدولية الذى نماه استخدام المراكب البخارية والتلغراف ووجود مجتمعات فى مجال الصناعة فى القرن التاسع

عشر . وكان من نتيجة ذلك ان بذلت جهود كبيرة نحو خلق فن الاداره وخاصة لاهمية المشاكل الادارية التى ظهرت فى مجال النشاط الانتاجى.

ويلاحظ ان هناك جهودا بذلها الاوائل فى الادارة ولكن هذه الجهود كانت مركزة نحو تطبيقات خاصة فى العالم الصناعى اكثر ماهى موجهة نحو تنمية هيكل للادارة العلمية الصحيحة . وبعبارة اخرى فان الكثير من الحلول لمشاكل الادارة كانت تمثل وجهة نظر شخصية ، وكانت الحلول مجرد تجميعات افتراضية لوسائل يمكن تطبيقها ، بعضها جيد والبعض الاخر من قيمة مشكوك فى أمرها ، كما أن اهميتها كانت مركزة على السلطة التى كان يتمتع بها مؤلفوها بدلا من اعتمادها على التفكير المنطقى وهو اسلوب البحث فى مجال الدراسات الاجتماعية ، كما يلاحظ أن الادارة لم تصل بعد الى المرتبة العلمية فى الوقت الحالى ولكنها تطورت بدرجة كافية وبوسائل مـ ـة تقتضى ضرورة تحديد مبـادىء اساسية يلتزم بها المشتغلون فى مجال الادارة .

وكانت فكرة وضع مبادىء اساسية تثير اهتمام المشتغلين بالادارة نظرا لاهميتها العلمية . والنتيجة النهائية أن كلا من تشيرش والفورد حاولا تحقيق هذه الفكرة . وكان من آرائهما أن الاداة الكبيرة للخبرة التى تجعل التقدم ممكنا هى المقارنة .

والمبادىء كما أوردها هى :

١ ـ الاستخدام المنظم للخبرة والتجربة : والخبرة عبارة عن ما تم تحقيقه فى الماضى وتتضمن ما تم عمله وكيفية عمله ، والخبرة وثيقة الصلة بنماط الاداء اى بالاراء المتصلة بالكمية والجودة وعلاقتهما بالوسائل الخاصة لتأدية عمل ما . وكان من رأيهما أن المقارنة هى اداة الخبرة التى تجعل التقدم ممكنا .

٢ ـ الرقابة الاقتصادية على المجهود : والمعروف أن المجهود هو

الخبرة فى العمل . أى اننا قبل ان نقوم بتأدية عمل يجب أن نبحث فى حصيلة تجاربنا حتى نجد التفكير السليم لتأدية ما هو مطلوب لكى نستطيع ان ننتج عملا منظما يجب أن نراقب المجهود بوسائل مختلفة بواسطة التقسيم والتنسيق والمحافظة والمكافأة . ويلاحظ أن معظم المناقشات المتصلة بالادارة هى مناقشات نحو الوسائل المختلفة ودرجات الرقابة على المجهود وتحديد مكافاته .

٣ — تنشيط الفاعلية الشخصية : ومن رأى كل من تشيرش والفورد أن المصنع المثالى هو الذى يحتوى اجهزة جيدة ويستخدم وسائل جيدة ويفيد من خبرات عمال حسنى المهارة وان رفاهية المصنع هى رفاهية العمال . ولا نقصد بالرفاهية المثالية النصف احسانية المتصلة بانشاء القرى النموذجية وما يسمى بتجارب الرفاهة الاجتماعية ، وانما نقصد بها تطبيق مبدأ المعاملة العادلة على علاقات العمل اثناء ساعات العمل . ان جميع افكار الرفاهة لا تساعد العامل قدر ما يساعده حصوله على أجر يتناسب وساعات العمل التى أمضاها داخل المصنع أى ان المكافاة الملائمة للعامل هى على راس العوامل التى تحقق الرفاهة المادية له . وكان من رأيهما أن ظروف تحقيق الفاعلية الفردية تتطلب ضرورة ان يشعر الفرد بأهمية العمل الذى يؤديه وان يتوافر له عوامل تشجيع ملائمة وان يتحصل على مكافآت تتلائم وما يبذله من مجهود . وان يعمل فى ظل ظروف صحية ومادية ملائمة وان يتحصل على جزء محدد من المسئولية . ويلاحظ أن هذه الشروط لا تطبق فقط على القوى العاملة وانما يمتد تطبيقها الى جميع فئات الموظفين .

سابعا — هنرى فايول (١٨٤١ — ١٩٢٥) :

يعتبر هنرى فايول من أوائل الكتاب فى مجال الادارة الذى حاول محاولة ناجحة لتلخيص أساسى للادارة فى كتابه « المبادىء العامة للادارة » والتى تمكنت من مجابهة اختبار الزمن وهى جزء من عمل

كبر الفه ونشره فى سنة ١٩١٦ فى نشره للجمعية الصناعية فى بلده فرنسا وقد أطلق عليها « الادارة العامة والصناعية » وقد تميزت المبادىء بأنها قد جمعت بين الحكمة الفعلية وبين سلامة الاسلوب ودقته وبذلك كان فايول يعتبر « كفرنسيس بيكون » فى أدبيات الادارة .

وقد كان كتابه ثمرة جهود وممارســة لدراســة الادارة فى اكثر من خمسين سنة . وقد كان مجالها واسعا من عمق ملاحظاته على وحدة القيادة الى تعليقاته الفاحصة على متاعب كتابة المذكرات . وقد استخدم نفس الاسلوب التحليلى الذى استخدمه تيلر ولكن هذبه مستقلا وطبقه فى منطقة جديدة وهامة وهى منطقة الادارة العليا والعامة . وقد أمضى فايول حياته الاعمالية مع شركة صناعة وتعدين حينما تقاعد كمدير عام لها بعدما نجح فى اعادة تنظيمها وتوسيعها . وقد امضى ســنى حياته الاخيرة فى تنمية آرائه وأفكاره وخاصة فى الدوائر الحكومية المتضمنة أن المبادىء الادارية يمكن بل يجب أن تطبق فى جميع اشكال التنظيم وليس فى مجال الاعمال والصناعة فقط .

المبــادىء العــامة للادارة

يرى فايول ان الوظيفة الادارية تنشأ مع افراد التنظيم أو الجماعات الآدمية فيه . وان نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية المتبادلة يعتمد على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التى يطلق عليها المبادىء او القواعد أو القوانين .

وقد استخدم فايول لفظ « مبادىء » بدلا من قواعد او قوانين فهو يرى أن من الصعب فى مجال الادارة استخدام مؤشرات ثابتة للالتزام بها حرفيا فالمسألة نسبية الى درجة كبيرة اثناء التطبيق . هذا الى جانب انه من النادر ما يطبق المبدأ الواحد بنفس المفهوم الكلى او الموضوعى فى نفس الظروف وذلك للاختلافات التى قد تظهر بين الجماعات الآدمية وقدراتها . وعلى ذلك تعتبر المبادىء أكثر مرونة لتمتعها بمقدرة على التكيف مع الظروف

وبرى فايول انه من الضرورى تفهم كيفية استخدام المبادىء العامة للادارة فى مجـــال التطـــبيق . كمـــا يرى انه لا يوجـــــد هنـــــاك عدد محدد من المبادىء الادارية التى يجب استخدامها والتى تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة . كذلك يرى فايول ان كل الاجـــراءات التى تعمل لهذا الهدف والتى تطبق فى مجال الادارة يمكن ان تطلق عليها مبادىء وهى لا تتفاوت تفاوتا كبيرا بين التنظيمات المختلفة .

وقد توصل فايول الى عدد من المبادىء التى يرى انهـــا اكثر قابليـــة للتطبيق فى مجال الادارة وهى :

١ ـــ تقسيم العمـــل .

٢ ـــ السلطة والمسئولية .

٣ ـــ الامتثـــال للنظـــام .

٤ ـــ وحـــــدة القيـــادة

٥ ـــ وحـــدة التوجيه .

٦ ـــ اخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة .

٧ ـــ مكافأة الافـــراد .

٨ ـــ المـــــــركزية .

٩ ـــ التسلل الادارى .

١٠ـــ النظـــــام .

١١ـــ العـــــدالة .

١٢ـــ المبـــــاداة .

١٣ـــ روح الجمـــاعة .

١٤ـــ استقرار عمالة الافراد .

١ ـ تقسيم العمـــل :

يقضى هذا المبـــدأ بضرورة تخصيص العامل ورجـــل الادارة فى اداء مجموعة واحدة من المهام المتشابهة أو فى عمل واحد . ويمكن بهذه الطريقة أن يكتسب كل منهما مقدرة واتقانا فى اداء الاعمال التى يختص بها .

ويرى فايول ان الغرض الرئيسى من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العامل ورفع انتاجية الافراد وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول . ويرى أيضا ان اى تغيير يحدث فى الاعمال التى يؤديها الافراد مما يعمل على افتقادهم ميزة التخصص سوف يؤدى الى تخفيض كمية الانتاج الناشئة من الاداء .

ويسمح مبدأ تقسيم العمل فى رأى « فايول » بتخفيض عدد الاهداف التى يجب أن يتركز عليهـــا انتبـــاه ومجهـــود الفـــرد . وســـيؤدى ذلك الى امكانيـــة تحقيق أفضـــل استخدام للافـــراد والجمـــاعات الآدمية التى تعمل داخل المشروع . ويرى « فايول » أن تطبيق مبـــدأ تقسيم العمل يلائم جميع الاعمال التى تشمل على مجموعة معينة من الافراد والتى تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء . وعلى الرغم من أن امكانية التطور لا يمكن أن تتحقق دون وجود مجموعات من الاعمـــال المتخصصة يتولاها الافراد المؤهلون وذوى المهارات الا أن تقسيم العمل له حدود . التى لا يجب أن يمتد الى مابعدها لان التمـــادى فى تقســـيم العمل قد يسبب أثارا سيئة على العمال والادارة .

٢ ـ السلطة والمسئولية :

تعرف السلطة بأنها الحق فى اصدار الاوامر الى الغير والقوة التى تعمل لاجل فرض الطاعة على الاخرين داخل اى تنظيم . ويرى « فايول » انه من الضرورى التفرقة بين السلطة الرسمية للادارى والتى يكتسبها

من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية التى تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء والخبرة والروح المعنوية العالية والقدرة على القيادة الى غير ذلك من الصفات الشخصية التى تتوافر فى فـــرد معين دون غيره أو تتفاوت بدرجات مختلفة بين الافراد .

كما يرى أنه من الضرورى عند القيام بتحديد وترتيب السلطة فى المراكز الرئيسية اتمام عملية تقسيم السلطة الرسمية وتحديدها داخل التنظيم . وأن السلطة لا يمكن اعتبارها عاملا منفصلا عن المسئولية فهى جـــزء من القبول الضمنى للعمل داخل المشروع . ويرى فايول أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة ويقصد بذلك انه اذا ما استخدمت السلطةالممنوحة لمركز معين فان المسئولية ستظهر نتيجة ذلك .

وتعتبر الحاجة الى العقاب والتى تستمد جوهرها من معنى العدل سوف تتزايد وتقوى نتيجة لاعتبار معين وهو أنه فى ظل المصلحة العامة يفتح الطريق أمام الاعمال النادرة للمجتمع أما الاعمال الضارة فانها تلقى معارضة شديدة وتستبعد ويجازى فاعلوها أو يعاقبون بشدة .

ويرى « فايول » أن تطبيق فكرة العقاب لتمثيل السلطة يعمل على خلق الظروف المـــلائمة للادارة الجيدة . الا أنه يعتقـــد أن من الصعب تحديد أثرها وخاصة فى المشروعات الكبيرة .

ويربط فايول بين المسئولية ايضا والعقاب . فيرى أنه من الضرورى تحديد درجة المسئولية اولا ثم توضح أوزان للعقاب على هذا الاســاس .

ويرى فايول أننا كلما تدرجنا فى التسلسل الادارى كلما زادت درجة الصعوبة فى تحديد المسئوليات والفصل بينهـــا وتقـــدير درجة العقـــاب والسلطة المتصلة بكل مركز ، فالاعباء تتزايد وتتعقد كلما صعدنا الى مركز أعلى داخل التنظيم . وعلى ذلك فان فايول كان يعتقد أن تحديد

بمسئولية العمال تعتبر بسيطة للغاية اذا ما قورنت بتلك التى تتصـــل برؤساء العمال والمشرفين ورجال الادارة والمدير العام .

كما يرى « فايول » أن قياس المسئولية قياسا ماديا يعتبر من الامور الصعبة وخاصة فى المستويات العليا من التنظيم،ويضيف فايول أن تحديد العقاب الملائم يرتبط اساسا بطبيعة العمل نفسه ويستلزم ذلك توافر الحكم الصحيح على قيمة العمل وطبيعة ومدى اهميته بالنسبة لغيره كما أن تحديد العقاب يستلزم مراعاة الروح المعنوية والعدالة والحزم .

ويشير فايول الى نقطة هامة وهى أن العوامل السابقة اذا مالم تغطى بطريقة دقيقة فان ذلك سيشيع جوا من المفهومية الخاطئة والخـــوف من المسئولية ، وهذان الامران يعدان فى رأى فايول من العوامل التى تعمل على تحطيم القيم الممتازة والافراد الممتازين فى المشروع .

٣ ــ الامتثـــال للنظـــام :

ويقصد بذلك الطاعة و القبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية أو المادية للاحترام والتى تنطوى عليها العقود القائمة بين المؤسســـة وموظفيها . وسواء أكانت هذه العقود أو الاتفاقات قد نوقشت بحرية أم قبلت دون مناقشة وسواء أكانت صراحة أم ضمنا وسواء كانت نابعـــة من رغبة جماعات العاملين أم من القواعد العامة والعادات فانهـــا فى مجموعها تحدد أصول الامتثال للنظام .

ويرى فايول أنه مادام مبدأ الامتثال للنظام قد جاء نتيجة الاتفاقات المختلفة فانه من الطبيعى أن تختلف صور أو أشكال الطاعة والقبول والجهد والسلوك فى اثرها كعوامل لمبدأ الامتثال من مؤسسة الى أخرى وايضا من جماعة موظفين الى أخرى ومن وقت الى آخر .

ويرى فايول أن الرأى العام قد اقتنع تماما بأهمية مبدأ الامتثـــال

للنظام وذلك لاعتقاده أن العمل لا يسير على ما يرام دون هذا المبـــدأ .
كذلك فان المشروع لا يمكن أن يزدهر الا اذا تمسكت جماعة الافراد فيه بالنظام المعين الذى لاقى قبولا عاما بينهم .

ويرى فايول ايضـا أن الجيوش تؤمن بهذا المبدأ ايمانا تاما ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام هو القوة الرئيسـية فى الجيش كما أن الامتثال للنظام هو ما يصنعه القادة فى الجيوش .

وعلى الرغم من أن ذلك يوحى بضرورة الاحترام المطلق للنظام الا انه فى رأى فايول يطمس مسئولية القادة وهذا شىء غير مرغوب فيه. وبالتالى فمن الضرورى فى ظل مبدأ الامتثال للنظام أن نحدد مسئولية القـــــادة تحديدا واضحا ودقيقا حتى لايكون هناك تصور واضح فى تطبيق هـــذا المبدأ وكذلك يجب أن تكون العلاقات بين القادة والمرؤوسين حســـــنة حتى يلتزم المرؤوسين وقادتهم بالامتثال للنظام لقبولهم واقتناعهم به .

ويرى فايول الى جانب أن مبدأ الامتثال للنظام يستلزم بالضرورة وجود أوامر مقبولة وملائمة داخل نطاق العمل .

كما يرى فايول أنه نتيجة لكون مبدأ الامتثال ناشىء اساســـا من الاتفاقات المقبولة من جانب الجماعات الآدمية التى تعمـــل فى مشروع معين فيجب أن تتم هذه الاتفاقات نتيجة مناقشة صريحة بين العمال وارباب العمل . وفى الوقت الحالى تدخلت الدولة بصورة واضحة فى تحديد معالم هذه الاتفاقات حتى تحمى الدولة العمال من الاعتبـــارات الشخصية لاصحاب الاعمال .

ويرى فايول أن احترام مبدأ الامتثال للنظام لايجب أن يقتصر فقط على المستويات الدنيا فى التنظيم وانما يجب ايضا أن يسود بين كبار رجال الادارة .

ويرى فايول ان افضل السبل للوصول الى ذلك هي :

١ — حسن اعداد القادة فى كافة المستويات .

٢ — وضوح الاتفاقات وعدالتها .

٣ — الحكمة فى تطبيق العقوبات .

٤ — وحـــدة القيـــادة :

وينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامـــر من رئيس واحد فقط . ويرى فايول أن هذا هومفهوم أو قاعدة وحدة القيادة والذى يجب أن يسود نظام العمل فى أى مشروع .

ويرى فايول أيضا أن انتهاك هذا المبدأ سيؤدى الى انهيار السلطة واختلال العمل وتعقد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه لاهميتـــه . فحين يتلقى نفس الشخص أوامر من أكثر من رئيس واحد فى آن واحد فسوف تتعثر الامور وتنتشر الفوضى وتظهر المؤسسة كأنها منظمة حيوانية قد ازعجها جسم غريب وسينتهى الامر عند هذا الحد . ويكون أمـــام المؤســـسة احد امرين اما أن تختفى القيادة المزدوجة أى تستبعد سلطة أحد القادة ويبقى فيها قائد واحد واما أن تستمر الحـــالة فى تدهـــور مســـــتمر .

٥ـــ وحــــــدة التوجيـــه :

ويعبر هـــذا المبدأ عن وجود رئيس واحـــد وخطة واحـــدة لمجموعة الانشطة التى لها نفس الاهداف ويعتبر هذا المبدأ من الشروط الاساسية لوحده العمل ولتنسيق القوة ولتركيز الجهود . باعتبار ان الجسم الذى له رأسان فى المجال الاجتماعى كما هو فى المجال الحيوانى يعتبر وحشا يتعذر عليه أن يعيش .

٦ ـ اخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :

ينطوى هذا المبدأ على فكرة أن مصلحة المرؤوس أو جماعة منهم لا يجب أن تسود على مصلحة المؤسسة . باعتبار أن مصلحة المؤسسة يجب ان تأتى قبل مصلحة الاعضاء الذين يعملون فيها وأن مصلحةالدولة يجب ان تسود على مصلحة المواطن أو مجموعة المواطنين . ولا يحتاج هذا المبدأ الى تفسير مستفيض لكن الجهل والطموع والانانية والكسل والضعف والرغبات الانسانية العنيفة قد تقضى على المصلحة العامة وتخضعها للمصلحة الشخصية .

ويقال انه قد يحدث فى بعض الحالات وجود مصلحتين مختلفتين ولكن كل مصلحة منهما تقتضى احتراما متساويا ولهذا يجب أن توجد وسيلة للتوفيق بينهما ، وقد تكون وسائل التوفيق هى :

١ ـ الحزم والمثال الحسن الذى يبديه الرؤساء .

٢ ـ الاتفاقات العادلة كلما أمكن ذلك .

٣ ـ الاشراف المستمر .

٧ ـ مكافاة الافراد :

تعتبر مكافأة الافراد هى بمثابة السعر الذى يدفع للخدمات التى يؤدونها ويجب ان تكون عادلة كلما امكن ذلك وأن تكون جذابة لرضى كل من الافراد والشركة . ويتوقف معدل المكافأة على ظروف مستقلة عن ارادة رجل الاعمال وقيمة الفرد . أى أنها تكون متصلة بتكلفة المعيشة ووفرة عدد الافراد أو النقص فى عددهم والظروف التجارية العامة والمركز الاقتصادى للشركة . ثم بعد ذلك قد تتوقف على قيمة الفرد وطراز الاجور المطبق ، ويلاحظ أن الاعتراف بالعوامل التى تتوقف على قدرة رجل الاعمال وعلى قيمة الافراد تتطلب معرفة وثيقة للاعمال

وآراء سليمة وعدم تحيز فى اصدار القرارات . كما أنها تتصل بطريقة اختيار الافراد . والمعروف أن طريقة الدفع يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الاعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من المسائل الهامة فى تحديد مكافاة الافراد .

٨ — المركزيـــة :

تتصل المركزية بالنظام الطبيعى مثلها كمثل تقسيم العمـــل ومعنى ذلك أنه فى كل جسم سـواء اكان حيوانيا أم اجتماعيا نجد ان الاحساسات تتجهحو الذهن او الجزء الموجه وأن الذهن او الجزء الموجـــه يصـــدر الاوامر الى جميع اجزاء الجسم الحى .

٩ — السلم الادارى :

ويتكون من سلسلة الرؤساء التى تتفاوت من أعلى سلطة الى أقـــل مستويات ادارية . ويقال ان خط السلطة هو الطـــريق الذى يجب ان تتبعه جميع وسائل الاتصال وأدواته بمعنى أن التقارير ترفع من المستويات الدنيا الى السلطة النهائية .

ويقال ان هذا الطريق يحدد الحاجة الى ايجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحيه ويحدد من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة .

ويقول « فايول » ان هذا الطريق قد يكون طويلا طولا غير ملائم فى المؤسسات الكبيرة وخاصة فى الادارات الحكومية . ويلاحظ ان هناك عدة انشطة يتوقف نجاحها على سرعة تنفيذها ويترتب على قبول هذه الفكرة أن احترام خط السلطة يجب أن يوفق بينه وبين الحاجة الى اتخاذ اجـــراء سريع .

١٠ — مبـــدأ النظـــام :

يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التى تنص على ضرورة إعداد مكان

لكل شيء وكل شيء في مكانه . وتنطبق هذه القاعدة على النظام الانساني بمعنى ضرورة اعداد مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه . ويلاحظ أن المكان الذي يختار لوضع الاشياء يجب أن يكون في موقع يمكن معه تسهيل جميع الانشطة كلما أمكن ذلك .

وأما من الناحية الانسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فان المكان الذي نختاره لوضع الفرد فيه يجب أن يكون مناسبا له كما ان الفرد يجب ان يكون صالحا لشغل المكان على أساس أن الرجل الملائم في المكان المناسب .

١١ — العـــدالة :

يرى هنرى فايول أن هناك فرقا بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الاشياء موضع التنفيذ في المعاهد الاجتماعية القائمة ولكن هذه المعاهد الاجتماعية لا يمكنها التنبؤ بكل شيء ولذلك يجب تفسير وضعها أو اكمال النقص فيها ، ولكى يتمكن الافراد من تنفيذ واجباتهم بكل التفانى والولاء الذين يقدرون عليه فانه يجب معاملتهم بالعطف وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف .

والعدالة لا تتضمن الزام التنفيذ بالقوة كما لا تتضمن الشدة وان تطبيقها يتطلب الخبرة والطبيعة الحسنة والتفكير السليم . والمعروف أن الرغبة في العدالة وفي المساواة في المعاملة هي من الاهداف الواجب أخذها في الحسبان حين معاملة المرؤوسين .

١٢ — استقرار عمالة الافــراد :

المعروف أن الفرد اذا ما رغب في الاعتياد على عمله الجديد والاعتياد على ادائه بطريقة ملائمة فانه يحتاج الى فترة زمنية معينة على فرض

انه يمتلك القدرات اللازمة واذا ما نقل الفرد قبل ان يعتاد على عمله فانه يكون فى وضع لايمكنه من اداء خدمات تستحق الذكر . واذا ماكررنا من هذا الاجراء فان العمل سوف لايؤدى بطريقة سليمة على الاطلاق .

ومعنى ذلك ان الفرد يجب ان يمضى فترة زمنية تكفى لاعتياده على العمل الذى يؤديه وبذلك يكون هناك استقرار فى العمالة وهذا يؤدى الى رفع انتاجية الافراد .

١٣ ـ المبـــــادأة :

وتتلخص فى ان التفكير فى وضع خطة وضمان نجاحهـا من أمتـع الاشباعات للفرد الذكى كما انها من اقوى الدوافع لبذل الجهود الانسانية ويطلق على قوة التفكير والتنفيذ اصطلاح « المبادأة » كما ان حرية تقديم الاقتراحات وتنفيذها تتصل ايضا بفكرة المبادأة كما انه فى جميع مستويات التنظيم نجد ان النشاط الذى يبذله الافراد يزداد بالمبادأة .

١٤ ـ روح الجمـاعة :

«ان الاتحاد قوة » هكذا يقول فايول . ومن رايه ان رؤساء الاعمال يجب ان يفكروا بعمق على اساس هذا المثل . ومن رايه ان الانسجام والاتحاد بين افراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها ويترتب على ذلك ان الادارة يجب ان تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل . وان الادارة التى تفرق بين الموظفين وتواجههم ببعضهم البعض لتتمكن من ادارة الشركة بطريقة غير سليمة مبنية على تقسيم الجماعات الى شيع واحزاب لتتمكن من اخضاعهم وان الادارة التى تسىء من تفسير البيانات المكتوبة هى ادارة تعمل على اضعاف روح الجماعة وبالتالى تتبع اساليب غير مشروعة تضعف من كيان التنظيم وتؤدى الى اضطراب العمل والاحتكاك والتكتل والفوضى الادارية وبذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة والتمسك بها . باعتبارها قوة تعمل على تماسك اجزاء التنظيم وتضافر الجهـود والقوى لتحقيق اهدافه .

ثامنا — فرانك بانكر جلبرث (١٨٨٦ — ١٩٢٤) :

يتفق جلبرث مع جانت فى اهتمامه بالعناصر الانسانية والجهد الآدمى. بالاضافة الى أنه كانت لديه طاقة ضخمة للتنظيم التفصيلى . وكان من نتيجة جهوده تنمية دراسة الحركة باعتبارها فنا اساسيا فى الادارة .

وقد استطاع بمعاونة زوجته ليليان جلبرث Lillian M. Gilbreth اكتشاف نواحى هامة فى مجالات الادارة وكان من مميزات تفكيرهما المشترك ابراز المرؤوس على أنه انسان تعتمد انتاجيته على السلوك والفرص والبيئة المادية كما تعتمد على استخدام الوسائل الصحيحة والاجهزة النموذجية .

وقد اقترح جلبرث وزوجته خطة « المركز الثلاثى للترويج » « Three Position Plan of Promotion » فى سنة ١٩١٦ ، وهى أصل مانطلق عليه حاليا « التنمية المنظمة للادارة » .

وقد بدأ جلبرث نشاطه فى مجال صناعة البناء حينما استنبط طريقته صنع الطوب المشهورة ثم بعد ذلك نمى من آرائه فى الوسائل المحسنة ووسع من مجال اهتمامه وأصبح مستشارا وخبيرا فى الادارة الهندسية .

وقد القى فى مؤتمر عقد بميلانو فى ايطاليا سنة ١٩٢٢ ورقة علمية اسماها (العلم فى الادارة لا حسن وسيلة لتادية العمل) وهى تمثل معتقداته التى تتفاوت من دراسة الحركة البسيطة واحسن طريقة او وسيلة لاداء العمل وخطة المركز الثلاثى للترويج واثر الاجهاد على الانتاجية .

وكان من الآراء التى يدين بها أن دراسة الحركة ودراسة الاجهاد ودراسة المهارة والزمن لا غنى عنها لتحديد أحسن وسيلة لأداء العمل .

وان التنميط النموذجي المثالي لكل شيء ولكل اجراء ولكل عملية الى آخر المفردات غير الهامة ضروري لتحقيق اكبر قدر من الكفاية . وان العلم في الادارة قوة موحدة بسبب أن يصلح التطبيق في جميع ميادين النشاط .

تاسعا — أوليفر شلدون (١٨٩٤ — ١٩٥١) :

ان القــدر الذي ساهم به « أوليفر شلدون » في تطويـــر الادارة هو تحديده لمهمتها ومسئوليتها في الباب الختامي لكتابة « فلسفة الادارة » . والذي نشره سنة ١٩٢٣ . وقد قصر شلدون تعريفه للادارة على مجال الصناعة التحويلية واخضعه لوظيفة أخرى وهي الادارة العامة .

وبالرغم من ذلك فانه تبين بوضوح المظاهر المهنية للادارة والتي أصبحت تكتسب اهتماما متزايدا كل يوم . وقد عرض وجهة نظره فيما أسماه « اقتراح مذهبي يتحكم في ممارسة الادارة في المستقبل » وقد بدأ شلدون حياته العملية وانهاها في مصـــانع رونترى Rowntree & Co., Ltd. للشيكولاته في انجلترا وعمل متعاونا مــع ب.س رونترى B.S.R. الذي كان يرأس ادارة الشركات لعدة سنوات وكان من أوائل البارزين في مجال الادارة . والان نستعرض بعض النواحي من فلسفـــة الادارة الصناعية « وهو الكتاب الذي نشر فيـــه « شيلدون » آراءه وأسلوبه في التفكير .

توجد الصناعة لتزويد السلع والخدمات الضرورية للحياة الافضل للمجتمع وبالكميات المطلوبة (الكافية) ويجب أن تعد السلع والخدمات بأقل الاسعار التي لا تتعارض مع أنماط الجودة الملائمة وتوزع بطريقـــة تسهم مباشرة أو غير مباشرة في تنشيط غايات المجتمع .

والادارة الصناعية في مفهومها الواسع هي وظيفة يمارسها الافراد أو الطبقة من الافراد المسئولين عن توجيه الصناعة نحو الغايات المذكورة

ويترتب على ذلك ضرورة ان تحكمها بعض المبادىء التى تهدف الى خدمة المجتمع وهى :

اولا : ان السياسات وظروف الصناعة ووسائلها يجب ان تؤدى الى الرفاهية المشتركة للمجتمع ولهذا نجد ان جزءا من مهمة الادارة يجب ان يخصص لتثمين هذه السياسات والظروف والوسائل باستخدام مقاييس اخلاقية .

ثانيا : يجب ان تبذل الادارة جهدها فى التثمين الاخلاقى وتضع ترجمة لاقصى مكافأة اخلاقية فى المجتمع كوحدة ، على ان تتميز عن اى مكافأة تستند على جماعة او طبقة من اصحاب المصالح او بعبارة اخرى تحاول اعطاء تأثير عملى للمثل العليا للعدل الاجتماعى الذى يقبله الجزء غير المتميز من الرأى العام فى المجتمع .

ثالثا : ولو ان المجتمع يعبر عن ذاته ببعض اشكال التنظيم التمثيلى فهو فى الواقع السلطة الاخيرة فى تحديد مسائل عديدة كالاجور والارباح المشروعة .. غير ان الادارة كجزء متكامل ومدرب تدريبا عاليا لها أن تبادر كلما امكن وداخل مجال نشاطها لاعلاء المستوى العام للاخلاق ولرفع مفهوم لعدل الاجتماعى .

رابعا : ان الادارة باعتبارها تقسيما واضح المعالم فى الصناعة يجب أن تتميز عن رأس المال من ناحية وعن العمال من ناحية أخرى ، وبذلك يمكن ان تقسم الى ثلاثة اجزاء رئيسية وهى :

(ا) الاد ارة العامة : وتختص بتحديد سياسة الشركة وتنسيق التمويل والانتاج والتوزيع واقرار الهيكل التنظيمى والرقابة على أفراد الاداريين .

(ب) الادارة البحتة : وتختص بتنفيذ السياسة داخل الحدود التى

تعينها الادارة العامة وباستخدام التنظيم لتحقيق الاهداف المحـــددة امامهـــــا .

(ج) التنظيم : وهو العملية التى بمقتضاها يجمع العمل الذى يؤديه الافراد او الجماعات منهم والقدرات اللازمة لتنفيذه حتى ان الواجبات التى تتكون نتيجة ذلك توجد أحسن السبل لتطبيق المجهود الكافى والمنظم والايجابى والمنسق .

ويقع على عاتق الادارة فى الوقت الذى تحافظ فيه على الصناعة على أساس اقتصادى أن تحقق الهدف الذى تعيش من أجله ، وذلك بتنمية الكفاءة الشخصية او الانســـانية فى العمـــال وفى الــد ...ـية وفى العلاقات بين الاثنين ، والكفاءة غير الشخصية فى الوسائل والظروف المادية للمصنع .ويجب أن تقوم الادارة بتثمين الكفاءة على النحو التالى :

١ـ عن طريق معالجة جميع المظاهر فى كل ميادين الصناعة باستخدام الوسيلة العلمية للتحليل والاستخدام الاصطناعى للمعرفة المقررة بغرض تحديد انماط العمل وبيان الممارسة الادارية وتطبيق العلوم المعروفة على مظاهر الصناعة التى تطبق فيها والتكوين التـــدريجى والتوســـع التفصيلى لعلم الادارة متميزا عن العلوم المعروفة والتى يســــتخدمها عمليـــــا .

٢ـ عن طريق تنمية الامكانيات الانسانية لجميع الافراد الذين يخدمون الصناعة فى تعاون يترتب على القبول المشترك لباعث مثالى مشترك . وعن طريق اتباع تلك السياسة كما تؤثر فى العامل الانسانى فى الانتاج والتى تفرضها المسئولية الاجتماعية داخل المجتمع .

ويلاحظ أن الكفاءة فى الادارة تظهر لأول وهلة بأنها تعتمد على وجود هيكل تنظيمى يســـتند على التحليل التفصـــيلى للعمل الـــواجب اداؤه

والقدرات اللازمة لادائه مبنية على مبدا تجميع الانشطه المرتبطه ببعضها البعض بطريقة تسمح بالممارسة الاقتصادية والتنمية المطردة والتنسيق المستمر لجميع هذه الانشطة . واذا ما استعرضنا الانشطة المختلفة للادارة فانه يمكن تقسيمها الى الوظائف الآتية :

(أ) الوظائف الضرورية لبداية الصنع : وهى شراء او تصميم تلك المجموعة من الانشطة التى تحدد الشكل النهائى للسلعة وتحسين المواد اللازمة لصناعتها وتقوم بتزويدهـــا . والاجهزة او تلك المجموعة من الانشطة التى تزود الوسائل الضرورية للانتاج وتحافظ عليها .

(ب) الوظيفة التى تتناول الانتاج الفعلى : اى جميع الانشطة حيث تستخدم المهارة والجهد فى تحويل المادة الى منتج جاهز ويمكن وصف هذه الوظيفة بانها الصنع .

(جـ) الوظائف التى تكون العمل الضرورى لتسهيل صناعة السلعة وهى :

١ — النقل : أو تلك المجموعة من الانشطة التى توجد اتصالا بين وحدات الانتاج المختلفة والمخازن أو تحريك العمل بين العمليات الصناعية وتقوم بتزويد وسيلة النقل لكل وظيفة .

٢ — التخطيط : أو تلك المجموعة من الانشطة التى تحدد كمية العمل ومدى تقدم العمل .

٣ — المقارنة : أو تلك المجموعة من الانشطة التى تحلل عمل كل وظيفة وتقارن سجلات انشطتها بالانماط العلمية الموضوعة لكل وظيفة .

٤ — العمل : أو تلك المجموعة من الانشطة المختلفة بتطبيق العامل الانسانى فى الانتاج والمحافظة عليه وتنمية التعاون بين جميع المشتغلين فى الانتاج .

(د) الوظائف التى تكون العمل الفعلى لتوزيع السلعة وهى :

١ — تخطيط المبيعات : او تلك المجموعة من الانشطة التى تحدد على حسب البيانات المتيسرة سياسة التوزيع ووسائله .

٢ — تنفيذ المبيعات : او تلك المجموعة من الانشطة التى تتخلص من السلعة بالقيام بعملية توزيعها فعـــلا .

وكان شيلدون يعتقد بضرورة استخدام الوسيلة العلمية لضـــمان الاستخدام الاكثر وفرا للعوامل الشخصية أو غير الشخصية باعتبارها مجرد وحدات انتاجية فى الصناعة . وكانت تتضمن بالاخص الافــكار الاتيـــة :

(ا) تنمية الابحاث والقياس الدقيق فى كل فرع من فروع النشـــاط الذى تتولاه الادارة أو تقوم بمراقبـــة على أن تتبع بتجارب تجـــرى او استنتاجات نتوصل اليها باستخدام البيانات المحددة .

(ب) اعداد واستخدام التعاريف والتصريحات المحددة لما يكون عنصر العمل فى كل وظيفة .

(ج) تحديد مراجع العمل وانماط التشغيل بعد تحليل الاجزاء المكونه لاى نشاط واعادة البناء الاصطناعى لها — على أن يكون ذلك لكل من الصنع والادارة باعتبار انهما يمثلان حاليا التقييم المـــؤسس والـــدقيق للهدف الذى ترغب فى تحقيقه .

(د) اعداد الاشراف الضرورى وتزويد السلطة وايجاد الادارة التى تتضمن تنميط الاداء وتحسينها وقياس الاجراء الفعلى باستخدام هذه الانماط لتخطيط الشكل الاكثر وفرا للانتاج والادارة .

عاشرا — مارى باركر فوليت (١٨٦٨ — ١٩٣٣) :

ان كتابات مارى باركر عن الادارة تتضمن بعض الحقائق العنيفـــة والحلول العلمية وذلك لانها كانت تستخدم الاحداث الشائعة التى تواجه كل ادارى كنقط لتنمية مبادىء الادارة . وكانت تعتنق فكرة ان الوسيلة العلمية يمكن تطبيقها على العلاقات الانسانية ومشاكلها ولذلك أضافت قدرا من المعرفة يزيد عما عالجه شيلدون فى كتابه عن فلسفة الادارة » ومن أظهر ماكتبته فى مجـــال الادارة كتابهـــا أساســـيات القيـــادة : «The Essential of Leadership»

وبالاضافة الى عدة محاضرات القتها فى مدرسة الاقتصـــاد بجامعـــة لندن واليك ملخصا لبعض آرائها وأفكارها فى مجال الادارة .

هناك عدة مؤشرات تشير الى ان الوسيلة العلمية يزداد استخدامها فى مجال الادارة فى قطاع الاعمال ومنها :

اولا : تنمية الادارة العلمية التى تطورت بعد مراحلها الاولى وابتدات تختص بفن الادارة وفن التشغيل .

ثانيا : هناك الميل المتزايد نحو التخصص او ما يطلق عليه اسم الادارة الوظيفـــة .

وتتضمن فلسفة أن الادارات المختلفة تتطلب انواعـــا مختلفـــة من المعرفة وأنواعا مختلفة من القدرات بالاضافة الى استخدام الخبراء لحل المشاكل الخاصة بها . ثم تطور الامـــر الى ضرورة انشـــاء ادارة للتخطيط .

ثالثا : هناك اتجاه الى ان السلطة الاعتباطية تتضاءل تدريجيـــا . ومعنى ذلك أن هناك تحولا نحو زيادة الاهتمام بالوسيلة العلمية باعتبار ان الاتجاه اليـــوم هو نحو منح السلطة للفرد الذى يتوافر له اكبر قـــدر

من المعرفة فى المسائل الخاصة بمركزه بالاضافة الى ضرورة أن يتوافر له أكبر قدر من المهارة فى تطبيق المعرفة التى اكتسبها . يضاف الى ذلك ان التدريب فى مجال الادارة قد حظى برعاية كبيرة وتخطى حدود الشخصية التى تشغل المركز المعين .

وقد بينت مارى باركر أن التنسيق ليس وظيفة الرئيس الادارى فحسب ولكنها وظيفة الادارة كلها اذ يجب أن نت... ...حا تطبيقها ونعترف بوجودها كوظيفة منفصلة .

واذا ما اعترفنا بان الادارة أصبح يزداد اعتمادها على الاسس العلمية فيجب أن نطبق الانماط العلمية فى جميع مجالات الادارة . حيث أنها تطبق حاليا فى جزء منها فقط . وحيث ان الادارة تتضمن فى الناحية الفنية كما تسمى . ...رة عن الانتاج والتوزيع وفى ناحية الافراد كيفية معاملة الاخرين بطريقة عادلة ومثمرة . وباعتبار أن المعرفة الاولى تخضع للتعليم فان المعرفة الثانية لاتخضع ولذلك اعتبرت هبة يمتلكها بعض الناس ولا يمتلكها البعض الآخر وبذلك أصبح جزء من الادارة يعتمد على العلم والجزء الآخر لا يعتمد عليه . وقد قال فى ذلك « شيلدون » ان الادارة تختص بعنصرين هما الاشياء والافراد . ويخضع العنصر الاول للمعالجة العلمية بينما العنصر الثانى لا يخضع لها . غير أنها كانت تعارض هذه الافكار وتدلل على خطئها بنشأة ادارة الافراد التى توجد فى معظم التنظيمات الكبيرة اليوم .

وكان من رأيها ان العلم يعرف بأنه المعرفة التى اكتسبت بالملاحظة المنظمة وبالتجارب وبالتفكير المنطقى وهى المعرفة التى أمكن تنسيقها وترتيبها وتنظيمها أى أنها ترى أن المعرفة عن العلاقات الآدمية يمكن اكتسابها بالملاحظة المنظمة والتفكير المنسق والمنظم والمنطقى وبذلك تعتبر خاضعة للاسلوب العلمى . وكان من رأيها أن الخطوة التالية لادارة

الاعمال هى تنظيم المعرفة التى تستند عليها باعتبار أنها عرفت العلم بأنها مجموعة من المعرفة المنظمة ويترتب على ذلك أن الوسيلة العلمية تنطوى على مرحلتين :

(أ) الابحـــــاث .

(ب) تنظيم المعرفة التى تحصلنا عليها بالابحاث .

ومن آرائها ان المهارة الادارية لايمكن طلاؤها على المظهر الخـــارجى للاداريين اذ يجب أن تذهب الى أعمق من ذلك لان الاداريين مثلهم كمثل العمال اليدويين يجب أن يكتسبوا بعض العـــــادات وبعض الســـلوك والتصرفات حتى يستطيعوا تأدية أعمـــالهم . ويجب أن تتوافر للوسيلة العلمية — كما تطبق فى الادارة — ثلاثة ظروف هى :

١ — معلومات تفصيلية عن الوسيلة الجديدة .

٢ — تحريك البواعث لاستخدام هذه الوسيلة .

٣ — منح الفرصة لممارستها حتى تصبح عادة .

ومن آراء مارى فوليت عن أساسيات القيادة انها تصنفها الى ثلاثة أنواع مميزة :

١ — قيـــادة المركز .

٢ — قيـــادة الشخصية .

٣ — قيـــادة الوظيفة .

وكانت ترى أن الاتجاه فى الصناعة الحديثة يشجع قيادة الوظيفة ويقلل من قيمة قيادة الشخصية والمركز .

هارى آرثر هوف (١٨٨٢ — ١٩٤٩) :

ان ماساهم به « آرثر هوف » فى مجال الادارة هو محاولته ايجاد علم للمثالية The Science of the Optimum باعتبار انه خطوة نحو تطوير علم الادارة وقد بين فى بحث علمى عنوانه « الادارة والمثل » القاه فى اجتماع اللجنة الدولية للادارة العلمية فى لندن سنة ١٩٣٥ استخدام المعـادلات الرياضية فى مجالات الادارة . وقـد كان هوف يعمـل فى شركات التـأمين والشركات الصناعية ثم انشـأ عام ١٩٢٢ شركتـين للاستشارات الادارية . وكان ملخص آرائه فى الرسالة التى كتبهـا أن الوقت اصبح ناضجا لتحويل علم الادارة الى علم جديد شامل وهو علم « أمثل » وكان ممـا ذكره تبريرا لهـذه الفكرة ان ممارسة الادارة وصلت الى مرحلة الاثمار فى خلق تجميع ضخم للافرادوالوسائل والاموال الامر الذى سيؤدى حتما الى نهاية تقضى عليه وتسبب حدوث كارثة نهائية . وقد تبـين من أمثلة عديدة من تجاربه كمهندس ادارى كيف أن الفشل فى تحقيق الظروف المثالية والمحافظة عليها ادى الى خسائرالعديد من الشركات أو فشلها النهائى . وكان يرى أن المثالية عبارة عن حالة من تنمية المشروع تسمح بدوام التوازن بين الحجم والتكلفة والقـدرة الانسانية وبذلك يمكن أن تخلق درجة عالية من التحقيق المنتظم للاهداف فى قطاع الاعمال .

وقد أظهر « هارى هوف » أن تجاربه فى ميدان التأمين على الحياة مكنته من القيام بقياس النتائج التجارية والقدرات الادارية وبذلك اسـتطاع خلق مناطق تشغيل مثالية لعشر شركات كبيرة وقد اقترح أنـه بتطبيق فنون مماثلة لما طبقه فان الحالة المثالية للشركات الاخرى يمكن تأكيدها وضمانها .

حادى عشر — جورج أليتون مايو (١٨٨٠ — ١٩٤١) :

قد توصل جورج « مايو » من ابحاثه ودراساته للعمـال الصناعيين

أثناء عملهم الى النتيجة التى تتضمن أن عضوية الجماعة والشعور بالمساهمة الشخصية فى النشاط من البواعث الاقوى هادفية من المصلحة الاقتصادية والاضاءة وفترات الراحة وغيرها من المؤثرات المشابهة وبذلك أوجد المجال عن طريق براهين أثبتت الابحاث صحتها الى الحاجة الى تفهم الهادفيات الانسانية ورد الفعل الجماعى لاداء الاعمال عن طريق الآخرين كما أنه أوجد مجالا واسعا للدراسة لم يحاول أحد من قبل أن يطرقه يصلح لاستنباط بعض مبادىء الادارة . وقد كان « مايو » استراليا يقوم بتعليم المنطق والفلسفة والاخلاق حتى هاجر الى الولايات المتحدة ودخل ميدان الابحاث الصناعية عام ١٩٢٢ . وقد كتب عدة ابحاث واجرى تجارب اشهرها تجربة « هوثورن » فى شركة وسترن الكتريك وتعتبر من أهم الدراسات فى العلاقات الصناعية وخاصة بالنسبة الى النتائج التى توصل اليها مع زملائه . ومن أشهر ماكتبه مؤلفه الذى عنوانه « المشاكل الاجتماعية للمدنية الصناعية » .

وفيه يقول ان النظرية الاقتصادية فى مظهرها الانسانى غير كافية بدرجة معينة بل يعتبرها سخيفة اذ أن الانسانية توصف بطريقة غير ملائمة كجحافل من الافراد كل فرد مدفوع بمصلحته الذاتية وكل يحارب جاره للمادة النادرة للبقاء . ان تحقيق مثل هذه النظريات يخطىء بالكامل المنظر الانسانى العادى ويدفعنا الى دراسة المواقف الانسانية الخاصة .

الفصل الثانى

المداخل العلمية للادارة

يمكن ان نصف المداخل العلميــة للادارة الى ٦ مجاميع رئيســية هى

١ ــ مدرسة العملية الادارية :

يتعرض هذا المدخل لنظرية الادارة باعتبار أنهــا عملية تنفيــذ الاشــياء بواسطة الناس الذين يعملون فى جماعات منظمة ، وعن طريق تحديد العملية فاننا نستطيع ان نكون اطار فكرى لها ونميز المبادىء التى تتضمنها العملية الادارية . ويقال ان هذا المدخل يبنى نظرية ادارية تعتبر الادارة عملية اساسية سواء كانت فى نطاق الاعمال او الحكومة او المشاريع الاخرى على اساس انها تتضمن نفس العمليات سواء أكانت فى مستوى المدير العام ، او رئيس العمال فى مشروع ما . ولكنها تعترف باختلاف البيئــة الادارية بين المشاريع وبين مستوياتها . ومن وجهة نظر هذه المدرسة يمكن القول انها طريقة لتنظيم الخبرة حتى يمكن تنمية التنظيم . وكثيرا ما يشار الى هذه المدرسة على انها تنطوى على مبادىء عامة .

ويقال ان الاب الروحى لهذه المدرسة هو « فايول Fayol » ولكن الكثير من كتاباته لم تعرف الا فى وقت متأخر نوعا ما . والسبب هو ان اعمال فايول بقيت مهملة بسبب شهرة « فردريك تيلر » . وباعتبــار ان فايول كان فرنسيا وأن الترجمة الانجليزية لم تظهر الا سنة ١٩٤٩ .

ويقال أن معظم الذين اسهموا فى تكوين المدرسة فى المراحل الاولى كانوا يتناولون الجزء التنظيمى فى العملية الادارية ، وذلك بسبب خبرتهم الطويلة فى هذا المجال . بالاضافة الى أن عملية التخطيط والرقابة ووظيفة

الفنيين لم تعطى غير القليل من الاهتمام من ناحية المديرين قبل سنة ١٦٤٠ .

وتبنى هذه النظرية مدخلها على مبادىء اساسية منها :

١ — ان الادارة عملية يمكن تجزءتها بتحديدها لوظائف المدير .

٢ — ان الخبرة الطويلة للادارة فى عدة حالات يمكن اعتبارها مجالات لتجميع بعض الحقائق الجوهرية او التعليمات التى نطلق عليها عادة اسم مبادىء والتى لها قيمة تنبؤية فى تفهم عملية الادارة .

٣ — ان هذه المعتقدات الاساسية يمكن أن تكون نقطة اساسية للابحاث المفيدة لتأكيد شرعيتها وتحسين معانيها وتطبيقاتها فى الحياة العمليـــة .

٤ — ان هذه المعتقدات تزودنا بعناصر لنظرية ادارية جديدة الى ان يحين الوقت لاستبيان عدم جدوى البعض منها .

٥ — ان الادارة هى فن ولكنها كالطب والهندسة تعتبر من العلوم التى يمكن تحسينها بالاعتماد على مبادىء سليمة تتضمنها .

٦ — أن مبادىء الادارة مثلها كمثل المبادىء فى علم الاحياء وفى الفزياء تعتبر من الحقائق حتى بالرغم من أن الاستثناءات والتوفيق بين القواعد الموضوعة قد تعتبر فعالة فى حالات معينة .

٧ — بالرغم من وجود عدة عوامل تؤثر فى البيئة الادارية فان النظرية الادارية لا تحتاج الى تناول جميع المعرفة حتى يمكن استخدامها للاساس العلمى او النظرى للاجراء الادارى .

ويمكن مما سبق أن نلخص المدخل الاساسى فى هـــذه المدرسة هو النظر الى وظائف المديرين على انها تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابـــة وتزويدها بعناصر فنية . وأن نستخلص من هذه الوظائف بعض المبادىء الاساسية التى تعتبر من الحقائق فى تفهم الاجراء الادارى المعقد والمركب. بالاضافة الى أن الذين ساهموا بتكوين هذه النظرية يعتقدون بأنه ليس من الضرورى أن تتضمن جميع مناطق علم الاجتماع والاقتصاد والاحيـــاء

والنفس والفزياء والكيمياء وغيرها . ويلاحظ ان هذا المضمون ليس معناه ان هذه المجالات في المعرفة غير عامة ولاأثر لها على الاطلاق.ولكن الفكرة هي أن هذه المدرسة ترى عدم وجود اى تقدم حقيقى فى العلم أو الفـن الادارى دون التجزئة العامة للمعرفة . ولذلك قد يقع البعض منا فى خطأ نتيجة عدم تفهم أن الوظيفة التى تتناول الافراد فى نشاطهم المختلفة فى الانتاج والتسويق والتمويل يمكن أن تكون مستقلة تماماً عن العـالم المادى والبيولوجى والتثقيفى الذى نعيش فيه .

٢ ــ المدرسة التجريبية :

ان المدخل الثانى للادارة يتبناه العلماء الذين ينظـرون الى الادارة باعتبارها دراسة الخبرة بغرض الوصول الى تعميمات ، وبغـرض استخدامها كوسيلة بتحويل هذه الخبرة الى تطبيقات . ويمكن القـول أن الاتجاه الفكرى الذى يمثل هذه المدرسة مبنى على أن الادارة أو السياسة هى دراسة وتحليل الحالات . وتقوم المـدرسة التجريبية على فرض اننا لو حللنا تجارب المديرين الناجحين او الاخطاء الذين وقعوا فيها فاننا سنتعرف على أحسن الاساليب الفنية فى مجال الادارة . ويلاحظ ولكن الادارة تختلف اذ أنها ليست العلم الذى يعتمد على التجارب السابقة والحالات . فالمستقبل يتعارض تماما مع الماضى ولا يحتمل ان يحدث بنفس الطريقة . وربما يمكن القول ان هناك خطر حقيقى فى الاعتماد على الخبرة السابقة او على المشاكل الادارية باعتبار ان الفن او المدخل الذى كان من الجائز تطبيقه فى الماضى لا يصلح للتطبيق فى المستقبل . ولكن هذا الفكر يتضمن الاعتراف بالمدخل التجريبى لان هناك قيمة محدودة للمبادىء المشتقة من التعميمـات . ومن ناحية اخرى نجـد ان دعاة المدرسة التجريبية فى الادارة يعطون أهمية لدراسة التجارب الماضية على أساس أنها تخلق بحوث كافية وآراء جديدة للاسراع فى تحديد ما يمكن أن يصبح مبادىء للادارة يمكن تطبيقها . بالاضافة الى أن أنصـار هذه المدرسة

قد يستطيعون استنباط اطار اكثر فائدة لمبادىء التى امكن لدعاة المدرسة العملية للادارة استنباطها . ولكن بمجرد قيام هذه الجماعة بتكوين تعميمات فان هذا المدخل سينتهى كما انتهت المدرسة العملية الادارية .

٣ ــ مدرسة السلوك الانسانى :

ان هذا المدخل فى تحليل الادارة يستند على الافتراض الاساسى وهو ان الادارة تنطوى على تنفيذ الاشياء بواسطة الافراد . وبالتالى فان الادارة يجب ان تتركز على العلاقات الشخصية المتبادلة . ويطلق على هذه المدرسة اسم مدرسة العلاقات الانسانية أو العلوم السلوكية. ويلاحظ أن هذه المدرسة تأتى بنظريات ووسائل وأساليب من العلوم الاجتماعية فى مجال دراسة ظاهرة العلاقات بين الافراد فى المستويات الافقية والراسية والتى تتفاوت بين ديناميكية شخصية للجماعات الى العلاقات التثقيفية بينهما . وبمعنى آخر يمكن القول أن هذه المدرسة تركز على أن الناس الذين يعملون مع بعضهم البعض . وينادى انصار هذه المدرسة بضرورة اعتبار الهادفية النفسية والاجتماعية للانسان . ويلاحظ أن انصار هذه النظرية يركزون بثقل فى دراستهم على علم النفس وعلم الاجناس وكل نواحى التبمع داخل الجماعات . وتتفاوت هذه المدرسة تفاوتا كبيرا فهناك اتجاه للتركيز على العلاقات الانسانية باعتبارها عامة . وهناك اتجاه آخر يركز على المدير باعتباره قائدا . وفى هذه الحالة يساوون بين الادارة والقيادة . ويميلون الى معالجة جميع نشاطات الجماعة كحالات ادارية . وهناك جماعة أخرى تعتبر أن ديناميكية الجماعة والعلاقات الشخصية المتداخلة هى دراسة العلاقات الاجتماعية والنفسانية . وبذلك يقصرون اصطلاح الادارة على مجال على النفس وعلم الاجناس .

ويجب علينا أن نتفهم أن الادارة تتعامل حقيقة مع النموذج الانسانى . ذلك لا يمكن مناقشة ضرورة دراسة التصرفات الانسانية المتداخلة سواء

كانت في الادارة وفي غير الحالات الخاضعة لفرد ، كما انه من الخطأ اعتبار القيادة الجيدة غير هامة بالنسبة للادارة الحسنة أما اعتبار ميدان السلوك الانسانى مساويا لميدان الادارة فهذا ما لا يمكن قبوله على اطلاقه .

٤ ـ مدرسة النظام الاجتماعى : (المدرسة الحديثة)

وهذه المدرسة وثيقة الصلة بمدرسة السلوك الانسانى ، وكثيرا ما يخلط البعض بينهما وبين المدرسة التى تتضمن جميع الباحثين الذين ينظرون الى الادارة كنظام من العلاقات المتداخلة . ومن دعاة هذه النظرية (مارش ، سيمون) وهم يعتبرون ان النظام يحدد فى اطارات من التنظيم الرسمى ، كما يعتبرون أن التنظيم مترادف للمشروع أو المؤسسة وليس مترادفا لمدرك السلطة والمسئولية كما تستخدم فى التطبيق . ولكن يلاحظ انه فى بعض المجالات لا يقتصر النظام على التنظيمات الرسمية ، ولكن يتناول أى نوع من النظام فى العلاقات الانسانية . ويلاحظ أن هذا المدخل يعتمد على أساليب الدراسة فى علم الاجتماع لانه يحقق طبيعة العلاقات الثقافية للجماعات الاجتماعية المختلفة ويحاول ربط هذه العلاقات ، ويتم ذلك عن طريق تكاملها فى نظام معين والاب الروحى لهذه المدرسة هو « شيستر برنارد » Chester Barnard وقد استطاع فى محاولة للحصول على التفسيرات الاساسية التى تستند على العملية الادارية أن يستنبط نظرية للتعاون تؤثر فى حاجات الافراد الواجب التغلب عليها عن طريق التعاون والتى تخضع لقيود البيولوجية والطبيعية والاجتماعية بين الفرد والبيئة .

واستطاع « برنارد » بهذه الطريقة استنباط مجموعة من العلاقات أطلق عليها اسم « التنظيم الرسمى » ويختلف مدرك التنظيم الرسمى كما نادى به « برنارد » اختلافا كبيرا عن مدركه عند دعاة مدرسة العملية الادارية . لانه يتكون من نظام تعاونى حيث يوجد أفراد يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض ويرغبون فى الاسهام فى العمل نحو غرض

مشترك وملموس . ويلاحظ أن مفهوم « برنارد » عن الانظمة التعاونية تنتشر فى كتابات معظم الذى أسهموا فى نظرية النظام الاجتماعى للادارة مثل « سيمون » على أساس أنها أنظمة من النشاط المتداخل التى تتناول على الاقل عدة جماعات أولية . وتتميز بالوضوح الشعورى وبدرجة عالية من التوجيه الرشيد للسلوك نحو غايات من المعرفة المشتركة .

ويبدو أن « سيمون » وغيره توسعوا فى مفهوم الانظمة الاجتماعية ليتناول جميع العلاقات المتداخلة والتى تكون تعاونية ونافعة للجماعات أو طبيعة السلوك الانسانى .

ويلاحظ أن علم الاجتماع وتحليل السلوك الاجتماعى ودراسة السلوك الجماعى فى اطار من الانظمة الاجتماعية لها قيمتها فى ميدان الادارة . ولكن لنا أن نسأل ما هو أثر ذلك أو بمعنى آخر هل ميدان الادارة هو نفسه ميدان الاجتماع . أو هل ميدان الاجتماع يعتبر من الاساسيات الهامة مثلها كمثل اللغة وعلم النفس وغيرها من المبادىء المقترحة . وهل يجب أن تعرف الادارة فى اصطلاحات من المعرفة العامة ؟

٥ — مدرسة نظريه اتخاذ القرارات :

هناك مدخل يزداد أهمية ويتبناه عدد كبير من العلماء ينبغى الاشارة اليه وهو مدرسة نظرية اتخاذ القرارات . وهى تقوم على فكرة اختيار تصرف من تصرفات العمل من بين البديلات المحتملة . ويلاحظ ان هذه المدرسة فى مدخلها تتناول الخصائص النفسية للجماعات التنظيمية التى تتخذ القرار وكذلك تحليل عملية اتخاذ القرارات ذاتها . وبعض هؤلاء العلماء يعتمد اساسا على ناحية اقتصادية بينما البعض الاخر يعتبر أن أى شىء يحدث داخل المشروع يمكن ان يكون مادة للتحليل . وهناك البعض الاخر الذى يوسع من نظرية القرارات خارج نطاق عملية تقييم البديلات اذ أن معظم العلماء يستخدمون الموضوع كنقطة انطلاق لفحص

مجال النشاط الاساسي كله بما فيه من صورة لهيكل تنظيمي وردود الفعل المنعكسه للافراد والجماعات من الناحيه النفسانيه والاجتماعيه ، وتنمية المعلومات الاساسية لاتخاذ القرارات وتحليل القيم الاعتبارية بالنسبة للاهداف وشبكات الاتصال والبواعث . ويلاحظ أننا على حسب المفهوم السابق نجد أن دعاة نظرية اتخاذ القرارات في الادارة لا يتناولون المجال الادارى لعملية اتخاذ القرارات ولكنهم يقومون بفحص الميدان الكامل لعمليات المشروع وبيئته

والنتيجة ان نظريه اتخاذ القرارات تميل لان تصبح عامة وذلك لانها تنظر الى المشروع باعتباره نظام اجتماعى بدلا من الاقتصار على التركيز الضيق على عمليه اتخاذ القرارات .

٦ ـ المدرسة الرياضية :

يلاحظ أن الوسائل الرياضية يمكن أن تستخدم في أى نظريه من نظريات الادارة . ولكن مفهوم هذه المدرسة يستند على فكرة علماء البحوث الذين ينظرون الى الادارة باعتبارها نظام من النماذج الرياضية والعمليات . وان اهم هذه الجماعات واكثرها معرفة هى جماعة بحوث العمليات والاخصائيين في تحليل العمليات الذين كثيرا ما يطلقون على بحوثهم وانفسهم أصطلاح علماء الاداره . والاعتقاد السائد الاساسى لهذه الجماعة « ان عملية الادارة هى عملية منطقية ويمكن التعبيرعنها بواسطة رموز كمية وعلاقات رياضية » :

ومما لا جدل فيه اهمية المداخل الرياضية لاى ميدان من ميادين الاستقصاء والمعرفة . وان هذا المدخل يفرض على الاحصائى تحديد وتحليل المشكلة او منطقة الاتصال . ومن ثم وضع الرموز او البيانات الكمية . وبالنسبة الى منهجيتها المنطقية فهى توجد مجالا قويا لوضع حلول للظواهر او تبسيط الظواهر المحددة . ولكن لا يمكن الاعتبار بأن المدرسة الرياضية هى مدرسة منفصلة من مدارس الادارة أى انها

منفصلة عن الدراسة فى الفيزياء والكيمياء والهندسة والطب . ولكن يجب علينا أن نتعرف أن السبب فى ذكر هذه المدرسة انما يرجع الى الاتجاه الحديث الذى يعتبر التحليل الرياضى كوسيلة لايجاد علاقات فى مجال الادارة على اساس نماذج من الارتباطات الرياضية .

وفى الوقت نفســـه لا يمكن أن نقلل من أهمية الاستخدام الرياضى فى الادارة . والمعروف أن هـــذه المدرسة قد جلبت لنـــا ادوات العـــلوم البحته بالاضافة الى انصارها فرضوا على رجال الادارة وسيلة مرغوبة لرؤية مشاكل كثيرة بطريقة أكثر وضوحا . كما وأنهم ضغطوا على العلماء ورجال الادارة لايجاد أهداف محـــددة ومقاييس الفاعلية بالاضافة انهم نجحوا فى حمل الافراد على النظر الى منطقة الادارة كنظام منطقى من العلاقات واخيرا جعـــلوا من الضرورى اعادة تنظيم مصادر المعلومات والنظم المستخدمة حتى يمكن للرياضيين أن يوجدوا تحليلات كمية لهـــا اهميتها وقيمتها .

وبالرغم من كل هذا فاننا لا يجب أن نعتبر ان المدرسة الرياضية هى مدرسة ادارية بحته ولـــكن من وجهـــة نظرنا نعتبرها فن تحليلى مبنى على الاحصائيات الكمية والمعلومات المنظمة التى تساعد فى توضـــيح المشاكل وفى تقييم ابعادها الحقيقية .

الانتقادات التى تـــوجه الى نظريات الادارة

حينما نتعرض الى المدارس المختلفة لنظريات الادارة فاننا نلاحظ عدم وجود اختلافات كبيرة من حيث ما تشتقه من تعميمات فى الظروف البيئية والمادية والتثقيفية المتصلة بالنشاط الانتاجى .

ولنا أن نتساءل ما الاسباب التى تؤدى الى الاختلاف بين دعاة النظريات المختلفة . وهل سبب هذا الاختلاف هو محاولة الظهور بفكرة تعتبر فى مظهرها جديدة لتبرز بها على الافكار الاخرى ؟

يجب علينا ان نحاول تحديد اسباب الاختلافات فى النظريات المختلفة للادارة وهى ترجع الى ما يأتى .

اولا : مشكلة تحديد المعانى للاصطلاحات التى تستخدم وهذه المشكلة تجعل بعض المفاهيم فى الادارة غير واضحة تماما فى مجالها العام . فمثلا توجد مشاكل خاصة بتعريف الادارة ومعظم النـــاس يتفقون عـــلى « انهـــا تنفيذ الاشياء بمساعدة الافـــراد وعن طريقهم » ولـــكن هـــل هذا المعنى يستخدم فى نطاق التنظيمات الرسمية او فى جميع الانشـــطة الجماعية . وهل الادارة فى هذا المعنى تتناول القيادة والتعليم لا يضاف ان هناك بعض الغموض اللغوى لاستخدام اصطلاح التنظيم والسبب فى ذلك ان معظم اعضاء مدرسة عملية الادارة يستخدمون الاصطلاح لتحديد هيكل النشاط والسلطة فى مؤســـسة ما . ولكن معظم المديرون يستخدمون اصطلاح التنظيم حينما يقيمون اطارا من الانشطة المجمعة والتى تحـــدد علاقتها بالسلطة . وفى هذه الحالة يمثل اصطلاح التنظيم الاطار الرسمى داخل مؤســـسة ما ويزود البيئة التى يؤدى فيها الافراد اعمالهم .

ومن ناحية اخرى نجد ان العدد الكبير من فقهاء التنظيم يحددون معناه باعتباره اجمالى العلاقات الانسانية فى أى نشاط جماعى . وبذلك فانهم يجعلون مفهوم هذا الاصطلاح مماثل للهيكل الاجتماعى . وهناك بعض الكتاب الاخرين الذين يستخدمون اصطلاح التنظيم ليعنى المشروع كله او المؤســسة .

ومن التعقيدات اللغوية المتصلة بالمعانى عملية اتخاذ القرارات . فهذه العملية يعتبرها البعض عملية الاختيار بين البدائل . بينما البعض الاخر يعتبرها اجمالى المهمة الادارية والبيئية التى يعمل بها النشاط . كما ان بعض الكتاب يستخدمون اصطلاح القيادة كانه مناظر للادارة بالرغم من ان هناك بعض الكتاب الذين يفرقون بينهما . كذلك فان معنى الاتصــال قد يعنى التقارير الشفوية أو التحريرية التى تتضمن عـــلاقات انسانية

بين الناس أو قد يشير الى دراسة وفهم العلاقات الشخصية المتداخلة بينهم .

ثانيا : وجهات النظر المختلفة للادارة : يلاحظ أن الادارة ليس لها معنى نمطى يستخدم فى جميع الحالات بالرغم من أن هناك اتفاق عام مقبول على فكرة أنها تنطوى على تنفيذ الاشياء مع الافراد وبواسطتهم . ولكن هل يعنى ذلك التعامل فى العلاقات الانسانية . وهل يعتبر البائع الجائل مديرا ؟ وهل الوالد فى المنزل مديرا ؟ وهل رئيس العصابة يعتبر مديرا ؟ وهل ميدان الادارة يتماثل مع ميادين الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى . وهل تتماثل الادارة مع جميع نظم العلاقات الاجتماعية ؟ لكن يجب أن نعترف أننا لا نستطيع أن نضع حدا فاصلا فى الادارة كما نضع الحدود للطب والهندسة .

ويلاحظ ان هناك عدد كبير من كتاب الادارة الذين يطلقون على أى شىء على وجه الارض من النشاط المتعاون « ادارة » الا أننا لا نستطيع القول أن نظرية الادارة قد تكون لها قيمتها أو أوضاعها العلمية بالنسبة لبعض من يطلق عليهم مديرون فى النشاطات المختلفة . بالاضافة أن الكثير من الخلط بين المفاهيم فى نظرية الادارة قد ازداد كثيرا بمحاولة الكتاب الجدد فى الميدان التخلى عن الملاحظات والتحليلات التى تمت فى الماضى على أساس أنها تقليدية ، ونجد أن هذا الاستنهام موجه نحو اعمال « هنرى فايول ، وموني ، وبراون ، وايرويك » وغيرهم الذين يطلق عليهم أسم « دعاة النظرية العلمية » .

ولنا أن نتساءل هل افتراض أن تجارب الافراد فى الماضى تعتبر سببا لنسيانها وعدم الاخذ بها ، واعتبارها من الدراسات غير التجريبية ؟ يجب أن نعترف بان ملاحظات هؤلاء الكتاب فى الماضى هى تجارب حقيقية وليس مجرد كلام نظرى ، وبالتالى لا نستطيع ان نتجاهل حقيقة الجهد الذى بذله هؤلاء الرواد فى مجال الادارة . وبالاضافة الى ان الاختيار

النهائى لدقة نظرية الادارة يجب أن يكون بالتطبيق والممارسة العملية . ومعنى ذلك أن نظرية الادارة وعلم الادارة يجب أن ينمى ويهذب من الحياة الحقيقية لعملية الادارة ذاتها .

ثالثا : المفاهيم الخاطئة للمبادىء الادارية : هناك بعض الكتاب الذين يرون استبعاد بعض المفاهيم أو المبادىء الادارية ويجدون لذة كبيرة فى مهاجمة مبادىء الادارة . والبعض منهم يطلق على المبادىء « اتجاهات عامة » ولكنهم ينسون أن الاتجاه لايزال من الحقائق ، وأن الحقــائق لا تعتبر غير ذات قيمة باعتبار انها معروفة من جميع الافراد . وبذلك نجد أن هناك البعض الذين يتخلون عن مبادىء « فايول » وغيره من الكتاب الاوائل فى الادارة ويستنبطون تعميمات مختلفة . ولكن التعميمات التى يكتشفها هؤلاء الــكتاب فى حقيقتها هى نفس الحقــائق الجوهرية التى هوجمت ، وان كل ما عملوه هو التعبير عن الفكرة بلغة مختلفة ، ومن الالاعيب التى يستخدمها دعاة نظرية الادارة هو تجاهل جميع الاطارات والمبادىء واثبات عدم حقيقتها وأن المبدأ يمكن التجاوز عنـــه فى مجال التطبيق العملى . وفى ضوء هذا نجد أن هناك البعض الذى ينتقد وجهة نظر دعاة النظرية العامة من ناحية حالات الخضوع الثنائى فى المؤسسات المنظمة . ويذهبون الى أنهم يستنتجون نتائج خاطئة بالقول أنه لا يوجد ما يؤيد مبــدأ وحدة القيادة . ولكن يجب علينا أن نتعرف أنــه اذا كان هناك مبدأ ما قد لا يمكن تطبيقه على حسب مضمونه . فان هذا لا يعنى أن جميع المبادىء مبنية على أسس خاطئة باعتبار أنها لا تصلح للتطبيق فى العمل لان تطبيقها مفيد أو أن عملية التطبيق لم تكن سليمة من ناحية الفرد الـــ[illegible] طبقها .

ومن الظواهر العامة فى كتابات هؤلاء الافراد الذين يعتمدون على التشكيك فى قيمة مبدأ ما كوسيلة لعدم جمع مبادىء الادارة هو سوءالفهم المتصل بمبدأ مدى الرقابة . ومصدر سوء الفهم هذا هو « جو هاملتون»

الذي يبين أن هذا المبدأ العام والذى ذكر فى كتاب له عن ملاحظتـــه فى الجيش الانجليزى أن من الافضل ممسـتديد بدن الرقابة بثلاثة أو سـتة من المرؤسين . ولـــكن لا يوجد من كتاب النظرية العامة(١) من يعتمـــد على هذه الملاحظة الفردية . ولا يوجد كذلك من وضع حدا عدديا أعلى لعدد المرءوسين . فكتابات « أيرويك » التى كثيرا ما يذكرها كتاب الادارة تحدد عدد المرءوسين بستة . ولكن هذا يعتمد على احتياجات الاشراف المباشر والعمليات المتداخلة بين المرءوسين . وبهذه الطريقة نعتقد ان هذه الشروط التى وضعت لتقييد العدد انما تجعل فكرة الحد الاعلى لعدد المرؤسين لا قيمة لهـــا .

والذى يهمنا من هذه الخلافات بين الحقائق الجوهرية والتعميمات هو التحليل الخاطىء الذى يقوم به بعض الكتاب لمحاولة اثبات عكس الحقائق المذكورة عن طريق سوء تطبيق النتائج التى وصل اليها الاخرين .

ومن الحالات الـــكلاسيكية لسوء الفهم والتطبيـــق ما ذكر فى كتاب الشخصية والتنظيم . اذ يقول الكاتب أن مبادىء التنظيم الرسمى تتطلب أفراد أصحاء نسبيا يكونون غير معترفين بمطالبهم الحقيقية . وبالتالى أنه يقول أن الاحباط والفشل يكون له نتائج يمكن التنبؤ بها . ويلاحظ أن هـــذه الاختلافات الظاهرية بـــين دعاة النظريات المختلفة انما ترجع الى عدم استعداد البعض لتفهم وجهات نظر البعض الاخر ولعل هذا يرجع الى تعصب البعض منهم الى الافكار والاراء التى تحبذ المدرســـة التى ينتمى اليها ، ولهذا السبب فان هناك محاولات بين بعض الكتاب لتحديد مدخل « وظيفى للادارة » مبنى على اختيار الحقائق وتفسيرها وتنمية النظرية . ثم بعد ذلك تستخدم الحقائق والتنبؤ بها فى ظل ظروف معينة . وبالتالى أنها قد تستخدم كمقـــاييس فى فحص وتطبيق النظريات المختلفة ســـواء كانت قديمة أو جديدة . وذلك كمحاولة لوضع حـــلول

---

(١) كل دعاة النظرية العامة هم كتاب النظرية التقليدية.

للمشاكل فى الادارة . ويمكن تطوير استخدام هذه المقاييس بتطبيقها على النظريات الاساسية وهى :

١ — المدخل التشغيلى .

٢ — مدخل العلاقات الانسانية .

٣ — مدخل نظرية الادارة .

وسنتناول فى التحليلات التالية كيفية تحديد مفاهيم كل منها :

أولا — المدخل التشغيلى :

يلاحظ ان هذا المدخل يقوم بدراسة العمليات المادية لتحديد الحقائق وتنمية النظرية وتفسيرها ، ثم بعد ذلك تستخدم الحقائق والنظرية للقيام بالتنبؤات عن العمليات ويقال أن « هنرى فايول » عن طريق ملاحظاته عن الاعمال استطاع أن يستنبط ما أطلق عليه « بالمبادىء الكلاسيكية للتنظيم » وبعض هذه المبادىء كمبدأ « التسلسل الادارى » أو « هرم السلطة » ما هى الا توصيفات لما وجده حينما كان يلاحظ التنظيمات عامة . اما المبادىء الاخرى كمبدأ جعل المسئولية تتساوى والسلطة ووحدة القيادة قد نشأت نتيجة ملاحظته للصعوبات التى ظهرت فى محاولات تصحيحها ، كذلك نجد أن نفس ما يقال عن فايول يقال عن خلفائه فى كتابات مونى ورايلى وجاليك وايرويك .

ويلاحظ انه فى السنين الاخيرة كان هناك عدم اتفاق كبير على المبادىء التى وصل اليها هؤلاء المفكرين فى مجال الادارة نتيجة ملاحظتهم للعمليات، ولكن يجب علينا أن نحكم على هذه المبادىء بالتفصيل فيمكن ذكر نقد عام لهذا المدخل وهو انه يعتبر ميكانيكيا أكثر من اللازم . وان التنبؤات المشتقة منه كانت خاطئة . الا ان هذا المدخل ما زال يطبق عن طريق الممارسين للادارة فى الشركات وفى الحكومات والتنظيمات العسكرية .

ويجب أن نعترف بانتشار المدخل التشغيلى بسبب ان النظريات الحديثة ليست معروفة تماما . وبالرغم من انها قد عرفت فى بعض الاماكن الا ان المدخل التشغيلى لا يزال يعتبر هاما . ويقال ان مشكلة المبادىء ليست هى مشكلة بقائها ولكن مشكلة اعتبارها مبادىء فى حقيقتها . ولذلك يقال أن فايول اطلق عليها اصطلاح المبادىء تسهيلا لاستخدامها وذكر فيما ذكر انه لا يوجد شىء جامد أو مطلق فى المسائل الادارية فانها جميعا مسائل نسبية لانه قلما يطبق نفس المبدأ مرتين فى ظروف متضاربة .

ولذلك يجب ان نسمح ببعض التفاوت فى الظروف المختلفة والمتغيرة حتى اننا قد نطلق عليها « دلائل تشخيص لفحص تنظيم عملى او مقترح وتحديد ما اذا كان يمكن تحسينه » ولذلك من الخطأ أن نقول كما قال « هاملتون » أن الذهن المثالى المتوسط يجد مجاله الفعال فى متناول من ٣ الى ٦ اذهان أخرى . وبالمثل فمبدأ وحدة القيادة لا يوحى كما قال « سيمون » بالتعارض مع مبدأ التخصص وما ذكره من وجود حالات منتشرة فى الشركات التى تجاهلت هذا المبدأ دون التعرض لمخاطر كبيرة بل على العكس قد صاحبها النجاح .

ويلاحظ أن مبدأ وحدة القيادة يختلف عن مبدأ مدى الرقابة فى عدم وجود قيمة تشخيصية له . وبذلك نجد هناك اختلافات كبيرة فى تطبيقها .

ويقال أن المدخل التشغيلى يؤدى الى وضع افراد التنظيم فى قوالب معينة تتفق مع طبيعة الانشطة المطلوبة ، ومع المبادىء التنظيمية والتنظيم والاجراءات وبالتالى يصبح الافراد « افراد التنظيم » وليسو آدميين . ويقول الكاتب أن هناك عدم اعتبار لحاجات الافراد ومطالبهم ومتطلبات التنظيم الرسمى . والنتائج لهذا الافتراض هى الاحباط والفشل والصراع ، ولكننا لا يمكن أن نقبل هذه الوصية دون مقارنتها بالقيم التى نسعى الى تحقيقها ، واذا كان هدف التنظيم هو الحصول على ارباح كبيرة . واذا

كان هذا يتطلب من الافراد أن يصبحوا من رجال التنظيم فسيكون هـذا سببا لتدهور النشاط وتعرضه لخسائر كبيرة .

ثانيا : مدخل العلاقات الانسانية :

يلاحظ أن النشاط العام للانسان هو العنصر الاساسى للنظرية الادارية وهو يرجع الى الكتاب الاول للادارة العلمية بالرغم من أن هؤلاء الرواد الاوائل لم يتعرفوا الاحتياجات الاولى للعمل العلمى إذ أثر على أفكارهم اصطلاح الثورة العلمية . بالاضافة الى أن متطلبات الافتراضات العلمية تكون مبنية على فروض ترمى الى تثبيت أو نفى حقائق معينة

ويلاحظ ان المدركات الجديدة ترجع الى جهود الكتاب الاول فى ادخال تأثير عميق فى تحسين التفسيرات وسلوك الافراد فى ضوء المعتبرات والتصرفات الادارية ، وقد بينوا وجودهيكل للتنظيم غيرالرسمى بالاضافة الى الهيكل الرسمى ، وأن التنظيم الرسمى هو المتطور وأن التنظيم غير الرسمى يعتبر من الاساسيات التى يعتمد عليها الادارى . بالاضافة الى الافادة من جهود كل فرد فى الوقت الذى نجد فيه سلطة رقابيه محدودة وحيث أن الافراد لهم شعورهم الذى يتفاوت ، فى الوقت الذى يقرر فيه أن يقاد . فمعنى ذلك أنه له علاقات خارج الهيكل الرسمى

ويترتب على ما ذكر أن الهيكل الرشيد قلما يمكن استخدامه دون استشارات واسعة . ولكن كتاب هذه المدرسة أظهروا لنا أن المطلوب هو أهم من مجرد الاستشارة والترغيب وتفهيم هؤلاء الافراد الذين يجب أن يرتبطوا بالعمل فى الهيكل الرشيد بطريقة اقتصادية . ومعنى ذلك أنه يجب أن ندخل فى الاعتبار عوامل أكثر من العوامل السيكلوجيةوالاجتماعية ويلاحظ أن الموظف الفردى أو المدير يتمنى استخدام التنظيم لتنمية اهدافه بينما يحاول التنظيم استخدام الفرد لتنمية اهدافه . وفى عملية الانصهار نجد أن التنظيم الى حد ما يعيد اعداد الفرد ، وأن الفرد الى درجة ما يعيد

عمل التنظيم . بالاضافة الى أن دعاة العلاقات الانسانية ساعدوا فى ايجاد تفسيرات أحسن لسلوك الافراد فى التنظيم ولماذا يتصرفون بهذا السلوك، وذلك عن طريق أظهـــار دور الجماعة فى التنظيم . ويلاحظ أن النظريـــة الكلاسيكية اعتمدت كثيرا على المدخل الفردى للادارة على أساس القول بأن الافراد عندما يجمعون مع بعضهم البعض لا يتحولون الى أفراد من نوع آخر ، بالاضافة الى أن بعض الكتاب عن طريق الدراسات المفيـــدة والموجهة أظهروا أهمية تزويد تفاعلات مقسمة بين الجماعات عن طريق تجميعهم فى اطار تنظيمى واحد .

ولكن القيد الموجود لنظريات العلاقات الانسانية يظهر فى الافتـــراض بقيمة الرغبة أو الدفع للانسجام ، ومعنى ذلك أن الانسجام الكامل قـــد يكون كما قال أحد الفلاسفة فى نظام من السلام الدائم . ولكن الانسجام هذا لا يمكن تحقيقه لان الافراد يقاومون بعضهم البعض .

ويلاحظ أن هذه النظريات يجب أن تأخذ فى الاعتبار ليس فقط وجود حالات من الصراع ولكن انعدام التوفيق بين بعض الصراعات وتعـــذر التعديل الناجح لكل فرد فى المجتمع . ويترتب على ذلك بالرغم أن كل فرد يتعرض فى التنظيم الحديث لآلام ومتعة التصارع على القوى فان معظم كتاب نظرية العلاقات الانسانية يتجنبون ذكرها .

ومن ناحية أخرى يفترض السلوكيين نماذج سلوكية تنشأ من الروابط الاجتماعية ومن ردود الفعل المنعكسةللافراد والقرارات ثم المصالح العامة للجمـــاعة . وفى التنظيمات تتشكل هـــذه الظروف على حسب متطلبات التنظيم ، وبالرغم من أن السلوكيين يفترضوا انسجام فى العلاقات بـــين الجماعات وان الهادفيات الفردية أساس تحريك التنظيم الا انها تتجاهل الصراع بين الجماعات .

والتنظيم غير الرسمى مبنى على :

١ ــ الانســـجام .

٢ ــ الروابط الاجتماعية .

٣ ــ الانعكاسات النفسانية .

٤ ــ ديناميكيات الجماعة .

اذا نجد أن كتاب نظرية العلاقات الانسانية لم يحاولوا التنبوء بالسلوك الذى ينشأ عن الحالات المتراكبة والمعقدة للسلوك الانسانى فى مستويات الادارة العليا (يرجع السبب الى أن تفكير الجماعة السلوكية كان متجه نحو المستويات التنفيذية . حيث تتواجد الجماعة من القيادة الادارية التى تشرف على تنفيذ المهام) ؛ وبالتالى فانها مرتبطة بالعلاقات بين الاعمال كما يجب أن تؤدى وبين السلوك والتصرفات كما يجب أن تكون حين تأدية الالتزامات المطلوبة . وبالتالى فالسلوكيين عامة أهملوا منطقــة الادارة العليا والسبب فى ذلك أنها تتصل بالتخطيط العام ووضع السياسات العامة التى يجب أن توجه فى داخلها الانشطة والرقابة الادارية . وبالتالى فان تصرفات الجماعة العليا من الناحية السلوكية لا تتصل بأعمال ذات كمية محددة ؛ ولكن بأهداف عامة تنفذ عن طريق جماعات ومســتويات ادارية أقل فى السلم الادارى ؛ وبذلك تتبــاعد الصلة بين القيــادات الادارية فى المستوى [illegible] والجماعات التنفيذية والتشغيلية . كما أن وسائل الاتصال تكون عادة متباعدة نسبيا ؛ وان القيادة الادارية لا تتعرف ردود الفعل المنعكس للخطط والسياسات الا عن طريق غير مباشر وبذلك لا يمكن أخضاع هذه التصرفات للدراسات التجريبية التى تساعدنا على وضع نماذج سلوكية للافراد القياديين فى مستويات الادارة العليا حين ممارستهم لاختصاصتهم وسلطاتهم .

ثالثا : مدخل علم الادارة :

يلاحظ أن مدخل علم الادارة يستدعى بعض المقاييس العامة التى سبق تطبيقها فى المدخل التشغيلى ، وبالتالى فان هذا المدخل يستند على الاسس التاليــة :

١ — اختيار الحقائق : وفى هذا المجال نجد أسهام حقيقى فى عــدة ميادين على أساس أن الحقائق التى يمكن اتخاذها فى جهاز الكتــرونى حسابى يتكون من عدة اتجاهات للتصرفات فى المجتمع . ولكن المشكلة حين اختيار الحقائق هى أن دعاة هذه المدرسة قد يتجاهلوا الموضـــوع تحت الدراسة ، ولعل هذا هو السبب فى أن الاجهزة الحاسبة الالكترونية تقوم الشركات والهيئات بوضع برامج دقيقة لتشغيلها .

٢ — الخطأ والتحيزات : هناك مشكلة اخرى تتلخص فى أن بعــض علمـــاء الادارة يرجحون فى اختيارهم للحقـــائق بالافتراضات الخاطئـــة والتحـــيزات .

٤ — تغير الاسباب التى تؤديها استخدام استراتيجية معينة لان ادخال عدد كبير من الظروف المتغيرة قد يكون مفيدا ولكن المشكلة هى احتمال عدم وجود الحقائق الاساسية ، بالاضافة الى ان ادعاء بعض الحقائق الاخرى قد يكون مفيدة فى معالجة الحالة المعينة .

وبالرغم من ذلك فان دعاة نظرية علم الادارة نجحوا فى الوصول الى تنبوءات تعتبر أرقى واكثر تجهيزا مـــا وصل اليه دعاة المدخلين السابقين وخاصة فى المشاكل التقليدية فى قرارات الادارة الوسطى لمعدل المخزون السلعى واعادة تنظيم طلب البضـاعة والطلبات تحت الاستيفاء .

ويقال أن هذا المدخل كذلك عجز عن التنبوء بنتائج ذات قيمة تساعد فى توجيه قرارات الادارة العليا ويرجع ذلك الى اسباب منها :

١ — خلق عدد كبير من البيانات الاساسيه مع العجز فى انتاج التجارب والمبادرة لتحل محلها .

٢ — التغير فى الاقتراحات او القوانين الرياضية المستخدمة فى الوقت الذى تكون فيه القرارات موضع التنفيذ .

٣ — العجز فى الاخذ فى الاعتبار العوامل الغير خاضعة للقياس الكمى .

٤ — النفقات والتكاليف التى تنطوى عليها عملية الدراسات .

٥ — عجز معظم خبراء التخطيط البرنامجى فى معالجة مداخل البحوث التشغيلية او بحوث العمليات .

الفصل الثالث

اسهامات العلوم السلوكية فى تكوين

نظـــرية عامة للادارة

يقال أن بعد الحرب الثانية حدث اتجاه قوى نحو تفتيت الحواجـــز الاصطناعية التى كانت قائمة بين بعض النظم فى العلوم الاجتماعية ، وخاصة تلك الحواجز المتصلة بعلم الاجناس ، وعلم النفس الاجتماعى وعـــلم النفس التطبيقى ، وعلم الاجتمـــاع . والسبب فى ذلك أن بعض الباحثين فى مجال هذه العلوم كانوا يشعرون بداخل ميادين البحث بين الانشطة المختلفة وبالتالى هناك مناطق معينة من البحوث يمكن أن تجمع فيها جهود الباحثين وبهذه الصورة أمكن ايجاد مجال لتداخل الدراسات بين العاملين فى مجال هذه العلوم ، وأطلق على مناطق العمـــل الجديدة المشتركة اسم « العلوم السلوكية » .

ويلاحظ أن هنـــاك بعض الاسمـــاء التى تعبر عن الوضع الجـــديد كالعـــلاقات الاجتماعية والعـــلاقات الانسانية ، بالاضافة أن من بـــين المجالات المختلفة التى يمكن فيها تطبيق الانشطة العملية لهذه العلـــوم من بعضها هو مجال التنظيم الهادف . ولكن يجب أن نأخذ فى الاعتبـــار عاملين :

١ — أنه بالنسبة لعلماء العلوم السلوكية فان مشكلة التـــوازن بين العناصر الرشيدة وغير الرشيدة فى السلوك الانسانى تعبر من المسائل الدقيقة فى الحياة الحديثة اليوم ، وحيث أن التنظيمات تزود أحسن المثل

لنجاح الفرد في تحقيق سلوك رشيد فان مجال الدراسة قطعا يكون هو التنظيم .

٢ ــ أن معظم علماء العلوم السلوكية اكتشفوا ان التنظيمات تزود مجالا لدراسة بعض المشاكل الهامة للمجتمعات الديمقراطية مثل مشاكل النظام . الحرية . الرقابة . المبادرة . ومركزية السلطة ولا مركزيتها .

ولعل هذا السبب هو الذى ادى الى وجود اهتمام ناشىء من أن التنظيمات يمكن أن توجد مجالا ماديا للدراسة حيث جميع عناصر السلوك والانظمة الفردية التى تحاول تفسيرها تتداخل مع بعضها البعض . الا أنه من الواضح أن الاتجاه الجديد للدراسات التجريبية يمكن أن يتحقق بفعالية اذا كان كل نظام علمى يتخلى عن التفسيرات المباشرة التى كانت تغير من ميادين كل نظام . وبالتالى فان هذا المدخل يجب أن يبحث فى توحيد السلوك فى مجال واحد . لذلك نجد أن :

١ ــ علم الاجتماس الاجتماعى .
٢ ــ علم النفس الاجتماعى .
٣ ــ علم النفس التطبيقى .
٤ ــ علم الاجتماع .

يجتمعوا فى دراسة التنظيم .

أن الفكرة الاساسية لعلماء هذه الانظمة العلمية هى اعتقادهم أن التنظيم هو نظام اجتماعى . ومعنى ذلك أن التنظيمات ينظر اليها باعتبارها وحدات اجتماعية ولكنها تختلف فى مظهر هام عن الانواع الاخرى من التجمعات الاجتماعية والتنظيمات الاجتماعية التى تكون حينما تعد بغرض واحد لتحقيق بعض الاهداف . أما التنظيم فهو نظام اجتماعى يعيش فيه الافراد مع بعضهم . والاختلاف هو أن الوحدات الاجتماعية لها هدف واضح محدد .

يضاف الى ذلك انه يبنى داخل الاهداف الواجب تحقيقها والوسائل التى تستخدم لتحقيقها بعض العلاقات المنسقة والمخططة التى لا تنشأ بطريقة تلقائية فى حالة التفاعلات الاجتماعية ومعنى ذلك أن الاهـداف فى التنظيمات تحدد لهـا وسائل لتنفيذها وتصرفات موصفة يلتزم بهـا الافراد وهذا لا يوجد فى التنظيمات الاجتماعية الاخرى .

ويستخدم دعاة النظرية السلوكية اصطلاح التنظيم الرسـمى ليعنى القواعد الموضوعة والانشطة المطلوبة والتداخل بينها وتنسيقها ، والتى كان السبب فى انشائها هو الوصول الى الاهداف الموصفة والمحددة .

ولكن الخطة الرسمية والوسائل الموصفة المتصلة بما يؤدى العمـل ومكان تأديته وزمنه ووسيلة تأديته لا يمكن اعتبارها كتضايا وصفيـة للسلوك الفعلى الذى يحدث داخل التنظيمات . كما لا نعتقد أن هـذه التصرفات الوصفية يمكن أن تعتبر مبادىء نستخلص عن طريقها السلوك الفعلى ، وبالتالى يمكن أن نفسرها . ومعنى ذلك أننا نحتاج الى دراسات تجريبية لمعرفة ما يحدث داخل التنظيمات ، وأن كل ما يمكن عمله هو قراءة الكتيبات الرسمية والتوصيفات للمهام والاعمال . ولكن المعروف أن الاستقصاءات التجريبية تستمر دائما واننا يجب ان نعدل من تفكيرنا عن طريق استخدام القضايا العامة بدلا من القضايا المنسقة التى يمكن منها استنتاج السلوك المعين . وكذلك يطلق العلماء السلوكيين اصطلاح « القضايا المعيارية للسلوك » ، وبالتالى فانهم يعتقدون بامكان التأثـير فى سلوك الافراد وفى هذا المفهوم — وداخل الاطار الرسمى من العمليات — فاننا نستخدم عادة اصطلاح التنظيم غير الرسمى او الهيكل الاجتماعى . وهذا الاصطلاح يشير الى الممارسة والقيم والمعايير والمعتقدات غـير الرسمية وغيرها من العلاقات الاجتماعية المعقدة التى تستخدم شـكل نماذج معينة كما يشير الى مراكز للاتصال والتأثير تنشأ وتنمو داخـل الجماعات فى التنظيم فى ظل ترتيبات رسمية لم يشتركوا فى تحـديدها ووضعهـا .

ويلاحظ ان هذه النماذج في السلوك لا يمكن الحصول عليها . بل يمكن ان نتحصل عليها عن طريق الملاحظة والمقابلة لاعضاء التنظيم .بالرغم من ان هذه العلاقات قد تمت داخل اطار التنظيم الرسمى الا أنها لم تحـــدده تماما بواسطته . وكذلك نجد ان هذه العلاقات لا يمكن أن تكون مستقلة عن التنظيم الرسمى بل الواقع أن معظمها ينمى بواسطته .

واخيرا يمكن القول أن تحديد العلاقات بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى في حالة معينة يتوقف على اجراء التجارب ، وبذلك يمـــكن اعتبار التنظيم الرسمى مظهر لاحد الابعاد الهامة للبيئـــة المباشرة حيث يوجد الهيكل الاجتماعى للتنظيم . وبالتالى اذا اخذنا هذا المفهوم وحللناه فانه يسهل من اجراء الدراسات والبحوث الموجهة نحو تحقيق أو نفى نتائج معينة . ومعنى ذلك ان الهيـــكل هو الذى نشأ عن طريق التنظيم الرسمى . والسبب الاســـاسى فى وجوده هو الافراد الذين جاءوا الى التنظيم وعملوا فيه وحققوا علاقات وروابط اجتماعية وسلوك وتصرفات نفسانية وارتبطوا برباط عام من الانتماء او المصلحة العامة او المعتقدات المشتركة او الهادفيات المتماثلة .وعن طريق الملاحظة والتحققوالتشخيص نستطيع أن نحدد العناصر الاولية للقضايا العامة التى يتعين أن نحـــدد تفسيرات لها .

ويلاحظ ان تحليل هذا المدرك بين الاستقصاء التجريبىلسلوك الفرد فى التنظيمات الذى ارتبط الى جانب فكرة الهيكل الاجتماعى بأفكارمن الوظيفة والتوازن كما يستخدمها علماء الاجناس الاجتماعيين ، ويلاحظ أن علماء الاجتماع كانوا يحددون مدرك التحليل الوظيفى بانه يتصل باشياء أكثر استقرارا فى طبيعتها ، والمعروف ان الاستقصاءات العملية تبدأ وتنتهى بنظرية ، بالاضافة الى أن البعض يقول أنها تبـــدأ بالملاحظة ، ومعنى ذلك أن الاخصائى فى مجال البحوث العلمية فى اى ميـــــدان من ميادين المعرفة يبـــدأ بنظرية تختلف عن النظرية التى يقوم بتنميتها فى المستقبل ،

ويقول بعض رجال البحث ان هذا الاختلاف يساعد في استخدام اصطلاحين هما :

١ ـــ الاطار الفكرى او « المشروع المدرك » للقيام بالاستقصاءات التى تشير الى اصطلاح النظرية . بينما النظرية تستخدم للاشارة الى نتائج نهائية ثبت صلاحيتها نتيجة الدراسة والبحث .

ونتيجة ذلك فان دعاة النظرية السلوكية يعتقدون ان التنظيمات الهادفة موجهة نحو الاهداف عن طريق نظرة الوظيفة التى يمكن استخدامها دون غموض . ومعنى ذلك أن ما يحدث داخل شركة ما يمكن ان يستعرض من وجهة النظر الوظيفية كالآتى :

١ ـــ تحقيق أهداف التنظيـــم .

٢ ـــ المحافظة على وسائل الحياة للجماعات المكونة للتنظيم .

٣ ـــ اشباع حاجات الافراد المكونين لهذه الجماعات .

ومعنى ذلك أن وجهة النظر الوظيفية لا تحدد لنا اطـــار لمـــا يحـــدث داخلها الا انها تنشىء تجانسا محددا وموضوعا من قبل يساعدنا فى رؤية عملها داخل التنظيم . ومعنى ذلك وجود صراعات داخل التنظيم . ولكننا لا نستطيع أن نتنبأ بها وبالتالى لا نتمكن من وضع اجراءات لمنعها .

هناك مظهران للسلوك التنظيمى هما :

١ ـــ المعنويات وانتاجية الافراد واشباع حاجاتهم .

٢ ـــ القيادة والاشراف .

ويلاحظ أن هذين المظهرين من السلوك الانسانى يوجـــه الدراسات التجريبية نحو تحســـين الاجراءات الادارية . ولعل هـــذا هو مجمـــل ما استطاع علماء العلوم السلوكية من الوصول اليه فى مجال الادارة .

ويلاحظ أن أفكار السلوكيين كانت تعتمد على بعض دراسات تجريبية عن سلوك الفرد فى التنظيم وأمكن عن طريقها التحقق من نتائج البحوث التجريبية فى هذا الميدان ، بالاضافة الى أن المنهج العلمى الذى استخدم كان متكاملا وبالتالى فان ميادين الدراسة فى هذا المجال تصلح لتطبيق الاساليب العلمية للبحث .

ويمكن الحصول على هذه النتائج بدراستها عن طريق التركيز ليس على الفرد ولكن على التنظيمات كما يعمل داخلها الفرد .

واخيرا يلاحظ أن هذه النتائج يمكن أن يراجعها عدد كبير من العلماء الذين ينتمون الى مدارس مختلفــة .

دور التطبيق من حيث النظرية الادارية

يقال أن هناك تصارع بين ادارة الشركة وبين جماعة العاملين التى يمثلها ممثلى النقابات فى الاقسام الصناعية أو الموظفين الرسميين للنقابات . ويقال أن هذا النوع من الصراع شائع فى معظم الشركات الصناعية فى الخارج ، ونجد أن أصل هذا التصارع راجع الى العلاقات التى تســود بين العاملين كطبقة وبين الادارة كطبقة أخرى . ولكن لا نستطيع أن ندخل فى تفصيلات هذه الصراعات ولكن يهمنا معالجة بعض المشاكل التى تنشأ من مراكز العمل التى يمكن تخفيضها أو القضاء عليها نسبيا . ويجب علينا أن نتعرف أن هناك بعض الاصطلاحات لابد من تحديد معانيها قبل الدخول فى التفاصيل وهذه الاصطلاحات هى :

أولا — النظام التنفيذى : ومعناه شبكة المراكز التى يوزع بمقتضاها العمل داخل الشركة المعينة وتتكون من مراكز ادارية يمكن أن نطلق عليها مراكز الاوامر الادارية ويتضمن هذا النظام جميع العاملين فى التنظيم ، ويقال أن الفرد يتفحص الدور الادارى حينما يتولى مسئوليات عمليــة ،

والدور الاداری هو الدور الذی یحدد للتنفیذ حیث یکون المرءوسین ادوار رسمیة ویمکن ان یعین افراد لتحدید اعمالهم . وبالتالی فانه یحاسب مرؤوسیه فی الادوار التی یقومون بها .

ثانیا ــ السلطة الادارية : وتعنی اقل قدر من السلطة التی تتصل بالدور الاداری والمتصل بالرقابة علی اعمال المرؤسین . ومعنی ذلك ان المدیر یجب أن یتوافر له مرؤسین یقومون بأعمال أو یستطیع هو ان یوزع العمل علیهم کما یستطیع ان ینقل اعمالهم الی الاخرین .

ثالثا ــ الامر المباشر : وهو الدور المحدد للمدیر ویتبین به أن الجماعة من الاعضاء مسئولة مسئولیة مباشرة امامه .

رابعا ــ السلطة الممتدة : وهی تکون للمدیر او الاداری وتتناول اخضاع جمیع الافراد الخاضعین للرقابة لای قرار یتخذه هذا الاداری وهناك أوامر قد تجمع مع بعضها البعض أو قد تتعارض وفی هذه الحالة علی الاداری أن یکون له سلطة التدخل للتوفیق بینها وتسویتها .

خامسا ــ النظام النيابى : ویتکون من الدوائر التی یختار ممثلیها واللجان التی یختار اعضائها والوحدات الانتخابیة . والدور التمثیلی أو النیابی هو الدور ــ فی ای نظام تمثیلی ــ الذی بمقتضاه یتولی الفرد عملا معینا ، وبالتالی یمثل جماعة من الناخبین أو الوحدات الانتخابیة التی انتخبته ، والدور الانتخابی هو أی دور فی نظام تمثیلی حیث یدخل الفرد فی عملیة انتخاب الممثلین .

ویلاحظ أن هذه الاصطلاحات تستخدم فی المجال الاداری فی الصناعة لفترة طویلة ، ویوجد افتراض فی الصناعة مبنی علی ان التنظیمات السلیمة تمنع المدیر من اعطاء تعلیمات الی الاخرین الا للافراد الخاضعین لسلطته فقط . وهذا المفهوم یؤدی الی بعض المواقف ، فمثلا یقرر مدیر المصنع ان کل فرد کان غائبا بسبب المرض یجب ان یعد شهادة مرضیة حتی یستحق اجر المرض ــ ویؤدی هذا فی بعض الشرکات الی ان یقوم مدیر المصنع

باعطـــاء تعليمات الى مرءوســيه والذين يقومون باعطـــاء تعليمـات الى رؤساء الاقسام وهؤلاء يعطونها الى العمال فى صورة أوامر تشغيل بالاضافة الى أن كل فرد فى أى تنظيم يستطيع معرفة المصــدر الحقيقى للتعليمات كما تطبق على العامل فى المصنع . أى أنها ترجع كلها الى مدير المصنع . ويستطيع الباحث أن يعدد من الامثلة حيث تكو ن التعليمات المصدرة من النوع الذى يــؤدى الى توحيد الظروف التى تظهر سلطــة المدير المعــين .

والنتيجة أن طبيعة التنظيم تمكن المدير من اصــدار تعليمات توجـه إلى المرؤسين المباشرين والى المرؤسين الذين لا يخضعون له بصفة مباشرة . وبالرغم من ذلك فان نسبة عالية من المديرون يستمر فى الاعتقاد ان اصدار التعليمات الى المرؤسين يعتبر خاطئا (فالسلطة المباشرة تقضى أو تفرض على المدير عدم أعطاء تعليمات لغير مرءوسيه) وعدم الاهتمام بذلك يؤدى إلى تجاهل مبدأ الهيراركية التنظيمية ، كما أن المرءوسين الغير مسئولين أمام هذا المدير سيرجعون اليه فى كل نقطة ويتجاهلوا رؤسائهم المباشرين .

أما بالنسبة للتعليمات العامة فهى امتداد لسلطة التوجيه وخاصة فى حالة ما اذا كانت طبيعــة الاعمال عامة وتتصل بكل التنظيم . أما حق اتخاذ القرارات فيدخل ضمن الاطار الوظيفى للمركز الادارى فى التنظيم . وهو يتم أعلى مراحل التنظيم أو أعلى مركز ادارى ثم يسير اقل فاقل ، لذلك فالادارى يتخذ القرار داخل الاختصاصات التى يشرف عليهــا ، وطالما كانت سلطة اتخاذ القرارات تتم داخل أطار المركز ، فان اتخــاذ القرارات تتطلب توجيهات وتعليمات لاتخاذها وهذه التعليمات تدخل ضمن مفهوم امتداد السلطة . ويلاحظ انه لا يمكن اعتبار السلطة الممتدة أو تطبيقها قائما لاسباب :

١ ــ السلطة المباشرة للرئيس .
٢ ــ حق اتخــاذ القرارات .

٣ — صعوبة الاتصال .
٤ — الاخلال بمبد الهيراركية .

الاتصال الآمر :

يتناول الكاتب مفهوم جديد فى توضيح فكرة الاختلافات بين النظريةوبين التطبيق ، ويستخدم فى ذلك اصطلاح الاتصال الامر ، وهى خاصية الاتصال التى يمارسها المدير ويصدرها ليس فقط لمرؤسيه المباشرين بل لجميع الاعضاء الخاضعين لامتداد سلطته . وقد تحدث فى حالات فردية حيث يقوم المدير بالتبليغ التليفونى لعضو من الجماعة التىتخضع لسلطته الممتدة للحصول على معلومات ، و حينما يقوم المدير بوضع سياسة او اصدار تعليمات فهى تتناول جميع اعضاء سلطته المباشرة والاعضاءالذين يعملون فى مجال سلطته الممتدة . ويقال ان هذه الخاصية لها اهمية حيث الحالات فى المفاوضات التى تتم بين المدير والجماعة الخاضعة لسلطته الممتدة . وهذا الاتصال الامر يتم على اساس صلاحية الفرد الذى يتصل به المدير لتنفيذ هذا العمل او الامر ، وينطوى هذا الكلام على تعديل لمفهوم النظرية التقليدية ويتناول الاتصال الامر جميع النقط العامة التى تشغل التنظيم كوحدة .

اسباب الاختلافات بين النظرية والتطبيق فى مجال الادارة :

يرجع هذا الاختلاف الي السلوك غير الحقيقى للمديرين او الاداريين فى مواقف معينة تستدعى منهم ان يتصرفوا بسلوك يؤدى الى استجابة الخاضعين — لنطاق سلطاتهم — الىمضمون التوجيه أو الاوامرالادارية. والمعروف كذلك أن الاداريين الذين يعملون فى النشاط الانتاجى فى الصناعة يتصرفون على هدى سلوك وتصرفات الحكومة حينما تمارس نشاطها ، وبالتالى فهناك توافق بين الاتجاهات السلوكية للجماعات الادارية فى النشاط الاعمالى وبين وزاراتهم فى التنظيمات العامة ، وينعكس

هذا على ممارسة العمل الادارى. فاذا كانت الحكومة تقوم باستشارة الافرادفى المسائل التىتمس اعمالهم فانالعاملين يستشهد فىسلوكهم بهذا الاتجاه ، ومعنى ذلك أن الاداريين يتصرفون ويسلكون طريقا يتعارض مع الانظمة الاجتماعية . كذلك قد نجد أن الاداريين قد لا يلتزموا بمضامين النظرية الادارية بسبب الخوف والاضطراب الذى يسود فى منطقة عملهم فى ظروف معينة ، وقد يحدث هذا الخوف من التحدث مباشرة مع العاملين كما يحدث هذا الاضطراب نتيجة عدم وجود بيانات دقيقة متصلة بالغرض من اجراء معين،أو من اجتماع محدد.ويقال انحالات الخوف والاضطراب قد تكون وهمية لذلك اذا واجهناها قد نستطيع ان نتغلب على اثارها ، وبالتالى نسلك سلوكا أداريا حسب ما يستدعى الامر فى الموقف المعين . كما أن بعض المديرون قد يفشلون فى الاتصال مباشرة باعضاء الجماعة التى تخضع لنطاق سلطاتهم بسبب تعارض المصالح وتصارع الهادفيات. وينشأ ذلك فى التنظيمات الصناعية التى توجد فيها نقابات قوية .

وفى جميع الحالات يمكنأن نتفهم بطريقةمرضية دون التأثربالحساسيات الموجودة ، كما نستطيع حصر النقط التى تثير المشاكل وتعمل على وضع حلول لها على اسس علمية . وعن طريق ممارسة القيادة الحقيقية نتمكن من تقريب وجهات النظر ، وبالتالى ايجاد جو يمكن ان يتم فيه التفاهم لحل المشكلة والحلول التى يمكن أن تستخدم فى توسيعها ، كما أن بعض الاداريين لا يتصرف الا اذا كان الامر ملحا ، وبالتالى فانه يتعجل اتخاذ القرار الخاص وخاصة فى المسائل التى تحتاج الى الاستماع لتنبوء بالمشاكل . أو أن الادارى الذى لا يستطيع تخطيط عمله بطريقة سليمة فانه يواجه مشاكل ناشئة عن عدم الاستعداد لمواجهة الظروف ، وبالتالى فانه يشرع فى اصدار القرارات التى قد تحسن من مصالح عددمن العاملين فى التنظيم المعين . كذلك نجد أن بعض الاداريين قد يكون بيروقراطى بطبيعته ؛ اى يلتزم بالأوضاع الرسمية للسلطة والمسئولية والنظام القائم وبالتالى يتجاهل الأعتبارات الانسانية المتصلة بالاعمال كما يؤديها

العاملين . وبالتالى سيحدث صراعا بينه وبينهم . كما وان الخوف الذى يتسرب الى جميع العـــاملين يجعلهم يقومون الا بالقدر من العمـــل الذى لا يعرضهم للعقاب .

مفهوم التطبيق فى مجـــال الادارة

يقال أن الادارة تمارس فى عدة مستويات حيث نجد أن رئيس العمال هو الادارى فى المستوى الاول للورشة أو القسم الصناعى . وان مهندس المتابعة هو الادارى فى الخط الاول للاعمال الهندسية ، ويجب أن نتعرف ان هؤلاء الافراد هم من اداري الخط الاول المسئولين عن تحقيق الاهداف بالعمل مع الاخرين . وبالتالى فالبعض منهم قـــد يطلب منهم القيـــام بأعمال هندسية فى الورشة وانهم يختصون اساسا بانتاج الهندسى الذى يستند الى مرءوسيهم بالرغم من ان جزء كبير من انشطة العمل اليومى تتم تتضمن انتاج الاشياء بدلا من ادارة الافراد . ويلاحظ ان الانشطة الاساسية للادارة (تخطيط ـــ تنظيم ـــ تشغيل العاملين ـــ التوجيه ـــ الرقابة) تنفذ فى هذا المستوى حيث يكون عنصر الزمن قصيرا نسبيا ، ولعل التخطيط فى هذه الحالة ينطوى على الساعات والايام والاسابيع وأحيانا الشهور الجيدة للعمل . كما ان العاملين قد يغيرون يوميا واسبوعيا وشـــهريا وان الرقابة تتم يوميا عن طريق المواجهة والمقابلة الشخصية .

ان المميزات الهامة للادارة فى هذا المستوى هى قصر الفترة الزمنيـــة لأنشطتها وأن التركيز يكون على الانشطة بدلا من الافراد .

واذا ما نظرنا الى الطرف الاخر من الهيكل الادارى فاننا نجد أن المدير العام او غيره من كبار الاداريين يستغرقون معظم وقتهم لمعالجة عناصر تتصل بمشاكل الافراد بدلا من مشاكل الاشياء . وفى هذه الحالة نجد ان التخطيط والتنظيم والتوزيع يمكن ان يطبق ويجزء لفترة سنوات محـــدودة فى المستقبل . كما ان التعديلات فى التنظيمات او العاملين تتم على فترات دورية أى سنوية او نصف سنوية كما أن التوجيه الادارى يتم فى اطـــار

عام من التعليمات والتوجيهات.بالاضافة الى ان الرقابة تتم على أساس التقارير الاسبوعية والشهرية ، واننا نحكم على الادارة بالنتائج طويلة الاجل التى تحققها .

ويمكن القول ان جميع مستويات الادارة تتضمن انشطة يمكن تصنيفها فى مجموعتين :

(أ) المجموعة التخصصية .
(ب) المجموعة العامة .

١ ــ المجموعة المتخصصة :

تتناول المهن لكل فرد معين والنواحى الفنية أو المسائل المتصلة بالوظيفة .

٢ ــ المجموعة العامة :

هى الانشطة المشتركة لجميع المستويات فى المناطق سواء أكانت مهنيه أو فنية أو انتاجية و... هذه يطلق عليها النشاط الادارى ، اذن النشاط الادارى يتضمن العمليات الاساسية من تخطيط وتنظيم وتعيين الافراد والرقابة ، واننا نقوم بدراسة هذه العمليات لتنمية نظرية ادارية أساسية تستخدم فى القيام بالابحاث لتحسين معرفتنا .

ويقال ان النظرية الادارية تشابه الى حد كبير النظريات العلمية فى الرياضيات ، بمعنى أن رجال البحوث لعدة سنين قد إكتشفوا الظاهرة التى تكون نفسها باستمرار ، وهذا مما جعل فى الامكان استنباط قوانين العمل التى بدورها امكن تنميتها فى شكل نظرية تطبق على المشاكل التى تواجه الفرد فى النشاط المعين . ومعنى ذلك أننا فى العمل الادارى نستطيع ان ندرس ونحسن ونصل الى حلول للمشكلة . واذا ما تعمقنا فى الدراسة قد نصل الى مشاكل قد تغير من طبيعة الحل العام الذى وصلنا اليه .

ما يستطيع الادارى أن يتعلمه من النظرية الادارية

يقال أن المدير الذى يمارس الادارة يستطيع أن يتعلم من دروس النظرية الادارية وبحوثها ، ولكن هناك اشياء لا يمكن تعلمها من دراستنا لبحوث النظرية الادارية . والنظرية الادارية تقوم على :

١ ــ الامانة المطلقة : المعروف ان الامانة المطلقة فى التصرفات مع جميع الافراد المتضامن من الاشياء التى لا يمكن دراستها أو مناقشتها فى دراسات الادارة ، على اساس أن الكتاب يفترضون وجود الامانة فى القيادات الادارية فى المستويات المختلفة بالاضافة الى أن هناك اتجاه بين الذين يمارسون الادارة على أن « الشطارة » أهم من الامانة المطلقة ومعنى ذلك اننا يجب أن نفترض بعض الصفات الانسانية فى الجماعات الادارية حتى تمارس الادارة بطريقة سليمة .

٢ ــ الكمال الشخصى : أن النظرية والبحوث لا تخلق فى الاداء الكمال الشخصى ، وهو من الاصطلاحات التى تفترض فى الفهم ، ولكن ترتبط بالامانة ، وتعنى استخدام القدرات والكفاءات على أساس أن العمل يتم على اساس المعرفة بطبيعة البيئة القائمة .

ومعنى ذلك أن الابحاث تدفعنا الى تصحيح الاوضاع الخاطئة ، وبالتالى فانها تدفعنا الى تصحيح أقل الاخطاء ، ومعنى ذلك اذا ما طبقت هذه الصفة فى المجال الادارى فانها تعنى أن الادارى يجب ان يقوم بحل مشاكل العميل بدلا من ان يبيع له فقط منتجاته ، ويلاحظ ان معظم كتاب النظرية الادارية يفترضون وجود هذه الصفة .

٣ ــ المبادىء الموروثة : أتضح من مناقشات عدد من الافراد فى المستويات الادارية المختلفة أن الصفة الهامة التى يجب ان تتوافر فى الفرد حتى ينجح فى عمله ، هى التجربة الجيدة فى مجال العمل .

ولكن يجب أن نلاحظ أن هناك صفة هامة وهى المبادءة الموروثة للفرد والتى تتضمن ان يقوم الفرد بتزويد نفسه بالتعليم المطلوب والمعرفة المتخصصة والتجربة اللازمة حتى يؤدى العمل المطلوب ، أى أن المبادءة الموروثة ستزود الدافع لتنمية الصفات والتغلب على الضعف كما أن المعرفة المتخصصة أو المهنية قد تكون غير ضرورية لنجاح الادارى ولكن بعض المميزات الفنية كالمحاسبة والهندسة قد تضيف الى تفهم الفرد للحالات الادارية المعقدة .

وبالرغم من القول بأن الفهم العميق للنظرية الادارية يتطلب الاهتمام المستمر بالتطورات الحديثة فيها ، الا أننا نجد فى بعض الشركات حسنة التنظيم انها قد تعجز أو تفشل أو تصل الى نتائج غير ملائمة وفى هذه الحالة يجب أن نتساءل ما هى المكونات الضرورية فى الشركات حسنة التنظيم؟وما التكوين من الناحية العمالية حتى تستطيع أن تنجح فىأعمالها؟

اذا ما قمنا باستعراض الشركات القيادية فى مجال النشاط نجد أن هناك عددا من الافراد مثقفون مهنيا وعلميا ولكن هناك ظروف تدفع التنظيم ان يتعرض لصعوبات تؤثر فى النتائج النهائية :

ومعنى ذلك ان التنظيم لكى يعمل بفعالية لابد أن تتوافر فيه تنظيمات اساسية اهمها :

١ — اهداف واضحة حتى يمكن للنشاط الادارى أن يوجه بطريقة يوصل الى هذه الاهداف . ومن ناحية اخرى أن مجرد معرفة الهدف لا يكون العناصر الضرورية لان القيادة القوية ضرورية لخلق الاطار الفكرى للتنظيم .

٢ — أن القيادة القوية قد تتصرف فى بعض الاحيان بحيث يمكن أن توجه التنظيم بنجاح وتقوده الى اهدافه عن طريق الجهود التى أجهها فى الاوقات الصعبة والامكانيات غير الملائمة .

المراجع العربية

١ ــ دراسات فى الادارة العامة — الاستاذ عبد الغفور يونس، المكتب المصرى الحديث

المراجع الاجنبية

1 — Administrative Behavior, by Herbert A. Simon, The Free Press/Collier MacMillan, 1965.

2 -- Administrative Organization, by John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Prentice-Hall Inc. 1961.

3 — Changing Organizations, by Warren G. Bennis, MacGraw-Hill Book Co., 1966.

4 — Classics in Management, edited by American Management Association, 1960.

5 — Essays in Sociology, by Max Weber, translated by H.H. Gerth & C.W. Mills. Oxford University Press, 1946.

6 — Formal Organizations, by Peter M. Blow & W. Richard Scott, Routledge & Kegan Paul, 1963.

7 — Human Relations in Administration, by Robert Dubin, Prentice - Hall Inc., 1961

8 — Human Relations in Management, by William Scott, Richard Irwin Inc. 1962.

9 — Industrial Sociology, by Delbert C. Miller & William H. Form, Harper & Row, New York, 1964.

10 — Leadership in Administration, by Philip Selznick, Harper & Row, New York, 1957.

11 — Managerial Behavior, by Leonard R. Sayles, McGraw-Hill Book Co., 1964.

12 — Modern Organization Theory, by Mason Haire, John Wiley & Sons Inc. 1959.

13 — New Patterns in Management, by Rensis Likert, McGraw-Hill Book Co., 1961.

14 — Organizations, by James G. March and Herbert A. Simon, John Wiley & Sons Inc. 1959.

15 — Organization Structure & Behavior, by Joseph A. Litterer, John Wiley & Sons Inc. 1963.

16 — Organization. The Framework of Management, by E.F.L. Brecn. Laugmans, Green & Co. Ltd, 1966.

17 — Organization Theory & Policy, by Edmund P. Learned and Andrey T. Sproat, Richard D. Irwin Inc., 1966.

18 — Organization Theory in Industrial Practice, by Mason Haire, John Wiley & Sons Inc, 1962.

19 — People and Productivity, by Robert A. Sutermeister McGraw-Hill Book Co., 1963.

20 — Personality and Organization, by Argyris Chris, Harper and Roar, 1957.

21 — Reader in Bureaucracy, edited by Robert K. Merton and Others. The Free Press, 1952.

22 — Some Theories of Organization, by Albert H. Rubenstein & Chadwrick Haberstroh, Richard Irwin Inc. 1960.

23 — The Functions of the Executive, by Chester I. Barnard, Harvard University Press, 1958.

24 — The Human Side of Enterprise, by Douglas McGregor, McGraw-Hill Book Co., 1960.

25 — Toward a Unified Theory of Management, edited by Harold Koontez. McGraw-Hill Book Co., 1964.

26 — Understanding Organization Behavior, by Argyris Chris, Dorsey & Co., 1960.

27 — Work & Authority in Industry, by Reinhard Bendie, John Wiley and Sons Inc., 1956.

فهرس